ARTA NEGOCIERII

ARTA NEGOCIERII

CHRIS VOSS

ŞI TAHL RAZ



The original title of this book is:

Never Split the Difference: *Negoţiating as if Your Life Depended on It by Chris Voss and Tahl Raz*

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României VOSS, CHRIS

Arta negocierii *I* Chris Voss, Tahl Raz; trad.: Răzvan Lerescu; red.: Diana Morăraşu.

— Bucureşti: Globo, 2018

ISBN 978 – 606 – 94563 – 2 – 3

I. Raz Tahl

II. Lerescu, Răzvan (trad.)

III. Morăraşu, Diana (red.)

316

Traducător: *Răzvan Lerescu* Redactor: *Diana Morăraşu* Tehnoredactor: *Puiu Enache*

Comenzi: *telefon*: *0726 22.89.11* www.*editura globo*.ro *comenziedituraglobo.ro*

Manei şi tatălui meu, care m-au iubit necondiţionat şi care mi-au insuflat respectul pentru muncă şi integritate.

CUPRINS

ARTA NEGOCIERII

NOILE REGULI

Eram intimidat.

Lucram pentru FBI de peste 20 de ani, inclusiv 15 în calitate de negociator în cazuri de luări de ostatici, din New York până în Filipine şi în Orientul Mijlociu, aşa că eram în plină formă. Există cam zece mii de angajaţi ai Biroului, dar un singur negociator principal când este vorba despre răpiri internaţionale. Eu.

Nu mai trăisem însă niciodată un caz la o intensitate

atât de mare, atât de intim.

— Voss, ţi-am răpit copilul. Dă-ne un milion de dolari sau îl omoram.

Fac o pauză. Clipesc. Îmi îndemn concentrat inima să revină la un puls normal.

Sigur, mă mai aflasem în situaţii asemănătoare. Nenumărate. Bani contra viaţă. Dar niciuna nu se putea compara, atât timp cât îl aveau pe fiul meu. Şi era vorba despre un milion de dolari.

CAPITOLUL 1

Şi despre nişte persoane cu diplome multe şi experienţă de-o viaţă în negocieri.

Asta pentru că cei aflaţi de cealaltă parte a mesei – omologii mei – erau profesori în negociere la Facultatea de Drept de la Harvard.

Le-am făcut o vizită pentru un scurt curs de negocieri pentru manageri, să văd dacă pot învăţa ceva din abordarea lumii de afaceri.

Ar fi trebuit să fie ceva liniştit, calm, un mic avans profesional pentru un tip de la FBI care voia să-şi extindă puţin perspectiva.

Când Robert Mnookin, director al proiectului de cercetare a negocierilor la Harvard a aflat că sunt în campus, m-a invitat să beau o cafea la el în birou. Doar să stăm un pic de vorbă, mi-a zis.

M-am simţit onorat. Şi emoţionat. Mnookin e un tip impresionant pe care îl urmăream de ani buni: nu doar că predă dreptul la Harvard, dar este o autoritate în domeniul rezolvării conflictelor şi autorul cărţii *Bargaining with the Devil*: *When to Negoţiate, When to Fight.1*

La drept vorbind, mi se părea nedrept ca Mnookin să mă caute pe mine, un fost poliţist de patrulă din Kansas City, să discut despre negocieri cu el. Apoi situaţia s-a înrăutăţit şi mai mult. După ce eu şi Mnookin am luat loc, s-a deschis uşa şi a intrat un alt profesor de la Harvard, Gabriella Blum, specialistă în negocieri internaţionale, conflicte armate şi contraterorism, care a lucrat opt ani ca

negociator pentru consiliul naţional de securitate din Israel şi pentru forţele armate israeliene, o armată foarte puternică.

Ca la un semnal, a intrat şi secretarea lui Mnookin şi a pus un reportofon pe masă. Mnookin şi Blum îmi zâmbeau.

Fusesem păcălit.

— Voss, ţi-am răpit copilul. Dă-ne un milion de dolari sau îl omoram, spuse Mnookin, zâmbind. Eu sunt răpitorul. Ce ai de gând să faci?

M-a trecut o săgeată de spaimă, dar era de aşteptat. Unele lucruri nu se schimbă niciodată: chiar şi după două decenii de negocieri în care sunt în joc vieţile altora, tot te încearcă frica. Chiar dacă ştii că e doar o simulare.

M-am calmat. Sigur, eram un poliţist de stradă devenit agent FBI care se aruncase într-o luptă de categoria grea. Şi nu sunt niciun geniu.

Însă mă aflam în această încăpere dintr-un anumit motiv. De-a lungul anilor am acumulat aptitudini, tactici şi o întreagă abordare a interacţiunilor umane care nu doar că m-au ajutat să salvez vieţi ci – îmi dau seama acum, privind în urmă – mi-au schimbat şi mie viaţa. Anii petrecuţi în negocieri mi-au influenţat toate aspectele vieţii, de la felul în care vorbesc cu reprezentanţii comerciali, la maniera în care îmi cresc copiii.

— Haide. Dă-mi banii sau îi tai gâtul fiului tău în clipa asta, spuse Mnookin enervat.

L-am privit lent, îndelung. Apoi am zâmbit.

— Şi cum ar trebui să fac asta?

Mnookin s-a oprit. Avea o expresie de milă amuzată, ca a unui câine care vede că pisica pe care o fugăreşte se întoarce şi încearcă să-l urmărească ea. Era ca şi cum jucam două jocuri diferite, cu reguli diferite.

Mnookin şi-a recăpătat rigoarea şi m-a privit cu sprâncenele ridicate, ca şi cum voia să-mi reamintească de faptul că jocul nu se terminase.

— Aşadar pot să-ţi ucid copilul, domnule Voss?

— Îmi pare rău, Robert, dar cum îmi poţi dovedi că mai e în viaţă? am zis, folosind o scuză şi spunându-i pe nume, aducând mai multă căldură în interacţiune pentru a-i îngreuna tentativa de a mă strivi. Chiar îmi pare rău, dar cum aş putea să-ţi fac rost de bani acum, mai ales de un milion de dolari, câtă vreme eu nici nu ştiu dacă mai e în viaţă?

A fost un moment memorabil să văd un om atât de inteligent năucit de un mărunţiş în aparenţă simplist. Mutarea mea însă nu era deloc simplistă. Aplicasem una dintre cele mai puternice unelte de negociere ale FBI-ului: întrebarea cu răspuns deschis.

Astăzi, după ce am în spate câţiva ani de aplicare a acestor tactici în domeniul privat prin firma mea de consultanţă, The Black Swan Group, denumim aceste tehnici întrebări calibrate: sunt solicitări de informaţii la care cealaltă parte poate răspunde, fără a exista însă un răspuns fix. Prin intermediul lor câştigăm timp. Ele oferă interlocutorilor iluzia controlului – ei sunt cei care au răspunsurile şi puterea, la urma urmei – şi îi plasezi în această poziţie fără ca ei să-şi dea seama în ce măsură aceasta îi şi constrânge.

În mod previzibil, Mnookin a început să dea din colţ în colţ pentru că întreg cadrul discuţiei se mutase din zona în care eu trebuia să răspund la cum aş reacţiona dacă fiul meu ar fi ucis, către zona în care profesorul trebuie să rezolve problema mea logistică: cum fac rost de bani. Prin urmare, el trebuia să-mi rezolve *mie* problemele. La fiecare solicitare şi la fiecare ameninţare pe care le formula, eu îl întrebam cum ar trebui să-l plătesc şi cum aş putea şti că fiul meu e încă în viaţă.

După ce am continuat aşa preţ de trei minute, Gabriella Blum a intervenit.

— Nu-l lăsa să-ţi facă asta, i-a zis lui Mnookin.

— Bine, atunci încearcă *tu*, a zis el, predându-se.

Blum s-a aruncat în discuţie. Era dură, după atâţia ani de experienţă în Orientul Mijlociu. Cu toate astea, avea

aceeaşi abordare intransigentă şi nu a primit ca răspuns decât aceleaşi întrebări.

Mnookin a revenit şi el, fără să reuşească nimic. Începuse să se înroşească la faţă de frustrare. Puteam să-mi dau seama că iritarea îi îngreuna gândirea.

— Ok, ok, Bob. S-a terminat, am zis, curmându-i suferinţa.

A dat din cap. Fiul meu a scăpat cu viaţă.

— Bine, a zis el. Presupun că *avem totuşi* ceva de învăţat de la FBI.

Nu doar că ţinusem piept unor minţi strălucite de la Harvard. M-am luptat cu cei mai buni dintre cei mai buni şi am câştigat.

A fost doar un noroc? De peste 30 de ani, Harvard este un centru de renume mondial în teoria şi practica negocierilor. Tot ce ştiam despre tehnicile pe care le aplicăm la FBI e că ele funcţionează. În cei 20 de ani pe care i-am petrecut în cadrul Biroului am conceput un sistem care rezolva cu succes aproape orice răpire cu care ne-am confruntat. Ne lipseau însă teoriile măreţe.

Tehnicile noastre erau produsul învăţăturii la faţa locului, ele fiind elaborate de agenţi care lucrează pe teren, negociind în situaţii de criză şi împărtăşindu-le celorlalţi metodele care au reuşit şi cele care au dat greş. Era un proces repetitiv, nu intelectual, prin care ne cizelam continuu metodele pe care le aplicam în fiecare zi. Şi lucram sub presiunea timpului. Metodele noastre *trebuiau* să dea rezultate, pentru că dacă nu funcţionau, cineva murea.

Dar *de ce* funcţionau? Mă aflam la Harvard, în birou cu Mnookin şi Blum tocmai pentru a afla răspunsul la această întrebare. În afara lumii mele mici, îmi lipsea încrederea. Trebuia mai ales să-mi formulez cunoştinţele şi să ştiu cum să le îmbin cu ale lor – iar ei aveau în mod evident ceva de zis – astfel încât să-mi pot înţelege, sistematiza şi extinde cunoaşterea.

Da, tehnicile noastre funcţionau în mod evident cu

mercenari, traficanţi de droguri, terorişti şi ucigaşi violenţi. Mă întrebam, însă, cum funcţionează cu oamenii obişnuiţi?

După cum aveam curând să aflu în încăperile încărcate de istorie de la Harvard, tehnicile noastre sunt foarte bine fundamentate din punct de vedere intelectual, şi funcţionează în orice situaţie.

Mi-am dat seama că abordarea noastră a negocierii era o cheie prin intermediul căreia puteam descuia secretele interacţiunilor profitabile în orice domeniu şi în toate tipurile de raporturi din viaţă.

În această carte vă voi prezenta cum funcţionează această abordare.

CEL MAI INTELIGENT TIP PROST DIN ÎNCĂPERE

Ca să-mi pot răspunde la întrebare, mi-am asigurat un loc la cursul de iarnă pentru negocieri de la Facultatea de Drept de la Harvard. În acest curs se luptă să intre cei mai buni şi mai inteligenţi, iar colegii mei erau studenţi sclipitori de la drept şi economie, precum şi alţi studenţi dotaţi de la universităţi de top din zona Bostonului cum ar fi MIT sau Tufts. O olimpiadă a negocierilor. Iar eu eram singurul intrus.

În prima zi a cursului, toţi cei 144 de participanţi ne-am înghesuit într-un amfiteatru pentru partea introductivă, apoi am fost împărţiţi în patru grupe, fiecare sub îndrumarea unui instructor în negocieri. După ce am vorbit puţin cu instructorul nostru – eram în grupa Sheilei Heen, cu care am rămas prieten până în ziua de azi – am fost împărţiţi câte doi şi a trebuit să simulăm nişte negocieri. Era simplu: unul dintre noi vindea un produs, celălalt era cumpărătorul, şi fiecare avea nişte limite clare în privinţa preţului pe care îl putea accepta.

Omologul meu era un roşcat blajin pe nume Andy (folosesc un pseudonim), genul acela de persoană care îşi afişează superioritatea intelectuală la fel ca pe nişte pantaloni chino: cu o încredere detaşată. Intram amândoi într-o sală goală de clasă cu vedere la un scuar englezesc

din campusul Harvard şi foloseam metodele pe care fiecare le avea la îndemână. Andy îmi făcea o ofertă completată cu o explicaţie impecabilă din punct de vedere raţional a motivului pentru care era o ofertă bună – o capcană logică de neocolit – iar eu răspundeam cu variaţiuni pe tema întrebării „Cum ar trebui să fac asta?”

Am făcut asta de câteva ori până când am ajuns la o cifră finală. Când am terminat, eram mulţumit. Credeam că m-am descurcat destul de bine pentru un tip prost.

După ce ne-am reîntâlnit în sala de clasă, Sheila s-a dus la fiecare student şi a întrebat la ce preţ s-au înţeles, apoi scria rezultatul pe tablă.

Mi-a venit în sfârşit rândul.

— Chris, cum te-ai descurcat cu Andy? a întrebat ea. Cât ai obţinut?

Nu voi uita niciodată expresia Sheilei când i-am spus ce sumă a acceptat Andy. S-a înroşit complet la faţă, mai întâi, de parcă nu mai avea aer, apoi a scos un sunet înfundat, ca un pui de pasăre înfometat. În cele din urmă a început să râdă.

Andy se foia.

— L-ai stors de ultimul bănuţ, a zis ea, iar pe foaia lui scria că trebuie să-şi păstreze un sfert din sumă ca rezervă pentru achiziţii ulterioare.

Andy s-a făcut mic în scaun.

A doua zi, un alt partener a păţit acelaşi lucru.

I-am făcut praf, la propriu, tot bugetul.

N-avea sens. Poţi avea noroc o dată. Dar aici deja era vorba de un tipar. Cu toate cunoştinţele mele de modă veche, dobândite prin experienţă, reuşeam să câştig în faţa unor oameni care erau la curent cu cele mai recente vicleşuguri pe care le-ai putea afla dintr-o carte.

Era ca şi cum tehnicile lor recente erau cele demodate, învechite. Mă simţeam ca un Roger Federer care ar fi călătorit în timp în anii ’20 ca să joace tenis pe vremea când distinşii jucători purtau pantaloni lungi, aveau rachete de lemn şi se antrenau cu jumătate de

normă. Iar eu veneam cu o rachetă din aliaj de aluminiu, antrenor personal şi faze de joc servă-voleu gândite pe calculator. Adversarii mei erau cel puţin la fel de inteligenţi ca mine – de fapt, mai inteligenţi decât mine – şi jucam în esenţă acelaşi joc, cu aceleaşi reguli. Însă eu aveam nişte aptitudini care lor le lipseau.

— Stilul tău aparte începe să te facă celebru, Chris, spuse Sheila, după ce am anunţat rezultatul din ziua a doua.

Zâmbeam ca o pisică Cheshire. E plăcut să câştigi.

— Chris, de ce nu ne spui şi nouă care e abordarea ta? zise Sheila. Se pare că nu faci decât să le spui «Nu» studenţilor ăstora de Harvard, să te uiţi fix la ei şi gata, băieţii se pierd cu firea. E chiar atât de uşor?”

Ştiam ce încerca să spună: chiar dacă nu spuneam de fapt „Nu”, din întrebările pe care le puneam reieşea această impresie. Păreau să insinueze că celălalt acţionează nedrept, cu rea-credinţă. Şi asta era suficient pentru a-i face să ezite, să negocieze cu ei înşişi. Ca să răspundă la întrebările mele calibrate era nevoie de abilităţi emoţionale profunde şi de o înţelegere psihologică tactică pe care nu le aveau în trusa lor cu instrumente.

Am dat din umeri.

— Eu doar pun întrebări, am zis. E o abordare pasiv-agresivă. Pun aceleaşi întrebări cu răspuns deschis, le tot repet. Iar ei obosesc răspunzând şi îmi dau tot ce le cer.

Andy a sărit de pe scaun, de parcă l-ar fi înţepat o albină.

— La naiba! a zis. *Asta* se petrecea. Habar nu aveam.

Când am terminat cursul de iarnă la Harvard, chiar mă împrietenisem cu unii dintre colegi. Chiar şi cu Andy.

Dacă am învăţat ceva de la Harvard, a fost că FBI-ul are multe de spus lumii despre negocieri.

Scurta mea prezenţă acolo m-a făcut să-mi dau seama că fără o înţelegere profundă a psihologiei umane, fără să acceptăm că suntem cu toţii nişte animale nebune, impulsive, iraţionale, care acţionează afectiv, toată

inteligenţa brută şi logica matematică din lume nu ne vor ajuta prea mult în jocul dinamic, agitat al negocierii.

Da, e posibil să fim singurele animale care se tocmesc – o maimuţă nu poate schimba o bucată de banană pe nucile altei maimuţe – dar oricât de mult ne-am deghiza negocierile în teorii matematice, în străfundurile noastre rămânem nişte animale care acţionează şi reacţionează înainte de toate pe baza temerilor, nevoilor, percepţiilor şi dorinţelor noastre profunde în mare parte invizibile, incipiente.

Cei de la Harvard nu au învăţat însă aşa. Teoriile şi tehnicile lor se sprijină pe logică, forţa intelectului, acronime savante ca BATNA sau ZOPA[1], noţiuni raţionale ale valorii şi un concept moral al echităţii şi inechităţii.

Sprijinită pe acest fals edificiu al raţionalului era, desigur, şi procedura. Aveau un scenariu de urmat, o secvenţă prestabilită de acţiuni, oferte şi contraoferte prezentate într-o anumită ordine şi menite să obţină un anume rezultat. Era ca şi cum aveam de-a face cu un robot care, dacă urma paşii *a*, *b*, *e şi* dintr-o ordine precisă, urma să ajungă la X. În lumea reală însă, negocierile sunt mult prea imprevizibile şi complexe pentru un astfel de tipar. E posibil să fii nevoit să treci de la a la *d*, apoi poate la *q*.

Dacă am putut să domin cei mai inteligenţi studenţi din ţară cu doar una dintre multele tehnici calibrate afectiv pe care le-am dezvoltat şi pus în practică împotriva unor răpitori şi terorişti, de ce nu aş putea reuşi în mediul de afaceri? Care este diferenţa între jefuitorii de bănci care iau ostatici şi directorii care folosesc tactici dure ca să reducă preţul unei tranzacţii de un miliard de dolari?

La urma urmei, răpitorii sunt şi ei nişte oameni de afaceri în căutarea celui mai bun preţ.

---

1 BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement (engl.) - cea mai bună alternativă la un acord negociat, reprezentând varianta optimă de acțiune a unei părți în cazul în care negocierea nu conduce la un rezultat; ZOPA: Zone Of Possible Agreement (engl.) -zona unui acord posibil, sintagmă care descrie intervalul în care părțile pot găsi un numitor comun (n. trad.)

NEGOCIERI DE MODĂ VECHE

Răpirile – precum şi negocierile pentru ostatici – au existat de când lumea. În Vechiul Testament sunt multe poveşti cu israeliţi şi inamicii lor, care cădeau mereu prizonieri unii în mâinile altora. Romanii, la rândul lor, obligau principii statelor vasale să-şi trimită copiii la Roma pentru a fi educaţi, urmărind să-şi asigure astfel fidelitatea acestora faţă de imperiu.

Până la mandatul preşedintelui Nixon, însă, negocierile în situaţii de răpire se limitau la folosirea trupelor speciale care încercau să împuşte răpitorii. În cadrul forţelor de ordine se aplică abordarea de a ţine de vorbă răpitorii până când ne puteam da seama cum să-i lichidăm cu armele de foc. Forţa brută.

Apoi, o serie de dezastre cu ostatici ne-a obligat să ne schimbăm abordarea.

În 1971 au fost ucişi 39 de ostatici în timp ce poliţia a avut o intervenţie armată în răscoalele din penitenciarul Attica în statul New York. Apoi, la Olimpiada din 1972 de la München, 11 sportivi şi antrenori evrei au fost ucişi de terorişti palestinieni în urma unei tentative eşuate de salvare a poliţiei germane.

Cea mai profundă sursă de inspiraţie a reformei instituţionale în Statele Unite a provenit însă de la un incident petrecut pe 4 octombrie 1971 pe o pistă de aterizare din Jacksonville, Florida.

La vremea respectivă, Statele Unite treceau printr-o perioadă nefastă cu multiple atentate în aer: într-un interval de trei zile din 1970 au avut loc cinci astfel de evenimente. În această atmosferă încărcată un om dezaxat pe nume George Giffe Jr. a deturnat un avion charter din Nashville, Tennessee, plănuind să se îndrepte către Bahamas.

După desfăşurarea evenimentelor, Giffe a reuşit să omoare doi ostatici – soţia lui, de care se înstrăinase, şi pilotul – şi după aceea să se sinucidă.

De data aceasta însă vina nu a fost a atacatorului, ci

numai a FBI-ului. Doi dintre ostatici reuşiseră să-l convingă pe Giffe să-i elibereze pe pista din Jacksonville, unde se opriseră pentru a realimenta. Agenţii şi-au pierdut însă răbdarea şi au deschis focul asupra motorului avionului, moment în care Giffe s-a văzut nevoit să acţioneze impulsiv.

Culpabilizarea FBI-ului a fost atât de vehementă încât în momentul în care soţia pilotului şi fiica lui Giffe s-au decis să dea în judecată Biroul pentru ucidere din culpă, instanţa a încuviinţat solicitarea lor.

În cauza celebră *Downs v. United States* din 1975, Curtea de Apel a Statelor Unite a statuat că „se putea găsi o alternativă mai bună prin care să fie protejată viaţa ostaticilor", susţinând că FBI-ul a transformat „ceea ce fusese un «joc al aşteptării» de succes, în timpul căruia două persoane reuşiseră să scape teferе din avion, într-o «partidă de tir» în urma căreia trei persoane au decedat". Curtea a concluzionat că „înaintea unei intervenţii tactice trebuie să existe o tentativă rezonabilă de negociere în astfel de situaţii".

Cazul *Downs* a devenit un soi de manual de *rele* practici în situaţii de criză, aflându-se la baza teoriilor, tehnicilor şi antrenamentelor pentru negocieri în cazuri de răpiri.

Puţin după tragedia din cazul Giffe, poliţia din New York (NYPD) a devenit prima forţă de poliţie din ţară care a strâns laolaltă o echipă de specialişti care să elaboreze proceduri şi să intervină în situaţii de luări de ostatici. FBI şi alte agenţii au urmat aceeaşi cale.

Aşa a început o nouă eră a negocierilor.

INIMĂ VS. MINTE

La începutul anilor '80, oraşul Cambridge din statul Massachusssets era *cel mai* important loc din lumea negocierilor, unde savanţi din diferite domenii au început să interacţioneze, explorând noi concepte interesante. Marele salt înainte a avut loc în 1979, odată cu înfiinţarea Proiectului Harvard pentru Negocieri, având ca scop

declarat îmbunătăţirea teoriei, predării şi practicilor de negociere, pentru ca cei responsabili să devină mai eficienţi, fie că e vorba despre tratate de pace sau fuziuni de societăţi comerciale.

Doi ani mai târziu, Roger Fisher şi William Ury – co-fondatori ai proiectului – au publicat *Getting to Yes2*, un tratat revoluţionar despre negocieri, care a schimbat radical felul în care negociatorii conceptualizau acest domeniu.

Abordarea lui Fisher şi Ury a fost în esenţă una de sistematizare a rezolvării problemelor astfel încât părţile să poată ajunge la un acord benefic ambelor părţi: cuvântul „da” din titlu. Ideea de bază a cărţii era că partea afectivă a creierului

— Bestia animalică, iraţională şi aberantă – poate fi dominată printr-o abordare mai raţională, orientată spre rezolvarea în comun a problemelor.

Sistemul lor era uşor de urmărit şi atractiv, având la bază patru principii elementare. Unu: separă persoana – afectul

— De problemă; doi: nu te agita prea mult din cauza poziţiei celuilalt (*ceea ce* îţi cere) concentrându-te în schimb asupra intereselor lui (*motivul* pentru care îţi cere ceva) pentru a putea afla ce vrea de fapt; trei: cooperează cu celălalt pentru a ajunge la opţiuni reciproc avantajoase; şi patru: stabileşte standarde comune pentru a putea evalua posibilele soluţii.

Această abordare reprezintă o sinteză genială, raţională şi profundă a noţiunilor juridice şi ale celor din teoria avansată a jocurilor din vremea respectivă. Mulţi ani după aceea, toate persoanele interesate de negociere – inclusiv NYPD şi FBI – s-au concentrat asupra unei abordări bazate pe rezolvarea problemelor în negocierea interacţiunilor. Părea ceva foarte modern şi *inteligent*.

Undeva în centrul Statelor Unite, doi profesori de la Universitatea din Chicago examinau negocierea şi economia dintr-o perspectivă radical diferită.

Cei doi erau economistul Amos Tversky şi psihologul Daniel Kahneman. împreună, ei au pus bazele domeniului economiei comportamentale – pentru care Kahneman a fost răsplătit cu premiul Nobel – demonstrând că omul e un animal foarte iraţional.

Ei au descoperit că a simţi reprezintă o formă de a gândi.

După cum aţi putut constata, când marile universităţi precum Harvard au început să predea arta negocierii în anii ’80, procesul era prezentat ca o simplă analiză economică. Era perioada când marii economişti ai lumii susţineau că suntem cu toţii nişte „actori raţionali”. Şi asta era şi premiza în cursurile de negociere: presupunând că cealaltă parte acţionează raţional şi egoist pentru a-şi întări cât mai bine propria poziţie, obiectivul tău era să-ţi dai seama cum să reacţionezi în diferitele situaţii pentru a-ţi maximiza propriul câştig.

Această mentalitate l-a consternat pe Kahneman, care ştia după ani de cercetări psihologice că „e de domeniul evidenţei că oamenii nu sunt nici pe deplin raţionali, nici complet egoişti, iar preferinţele lor nu sunt deloc stabile”.

După decenii de cercetare alături de Tversky, Kahneman a dovedit că toţi oamenii suferă de *prejudecăţi cognitive*: procese inconştiente – şi iraţionale – ale creierului care distorsionează la propriu felul în care percepem lumea. Kahneman şi Tversky au descoperit peste 150 de astfel de distorsiuni.

Există, de exemplu, *efectul de încadrare*, care arată că oamenii răspund diferit în faţa aceloraşi alegeri în funcţie de felul în care acestea sunt încadrate (oamenii pun mai mare preţ pe o modificare care creşte probabilitatea de la 90% la 100% decât de la 45% la 55%, deşi creşterea este tot de 10 puncte procentuale). *Teoria perspectivelor* explică de ce ne asumăm riscuri exagerate când nu ştim cât de mari vor fi pierderile. Cea mai faimoasă este *evitarea pierderilor*, care arată că oamenii

demonstrează o preponderenţă statistică mai curând de a evita o pierdere decât a obţine un câştig similar.

Kahneman şi-a adunat apoi concluziile cercetării în cartea de succes *Gândire rapidă, gândire lentă3* După el, omul are două sisteme de gândire: sistemul 1, mintea animalică, este rapid, instinctiv şi afectiv; sistemul 2 este încet, raţional şi logic. Sistemul 1 este primordial, influenţând şi ghidând de fapt gândurile noastre raţionale.

Credinţele, sentimentele şi impresiile embrionare ale sistemului 1 sunt principala sursă a credinţelor explicite şi alegerilor deliberate ale sistemului 2. Ele sunt izvorul care alimentează râul. Reacţionăm afectiv (sistemul 1) la o întrebare sau o sugestie. Reacţia sistemului 1 oferă baza şi chiar creează răspunsul sistemului 2.

Să ne gândim puţin la acest lucru: în baza acestui model, dacă ştiţi cum să influenţaţi gândirea sistemului 1 al interlocutorului – sentimentele lui neexprimate – prin felul în care vă formulaţi şi prezentaţi întrebările şi afirmaţiile, îi puteţi ghida raţiunea specifică sistemului 2, putând astfel să-i modificaţi reacţiile. Asta a păţit şi Andy la Harvard: întrebând „Cum ar trebui să fac asta?" i-am influenţat sistemul 1 al minţii afective să accepte că oferta lui nu era suficient de bună, sistemul lui 2 a raţionalizat apoi situaţia astfel încât să-mi facă o ofertă mai bună.

Dacă ar fi să-i dăm crezare lui Kahneman, când negociem pe baza unor concepte ale sistemului 2 fără a avea uneltele prin care să citim, să înţelegem şi să manipulăm mecanismele afective ale sistemului 1 e ca şi cum încercăm să facem o omletă fără a şti cum să spargem un ou.

FBI-UL DEVINE AFECTIV

Pe măsură ce noua echipă de negociere în situaţii de luări de ostatici la FBI căpăta din ce în ce mai multă experienţă şi aptitudini de rezolvare a problemelor în anii ’80 şi ’90, a devenit evident că sistemului nostru îi lipsea un ingredient fundamental.

La vremea aceea, eram prea preocupaţi să *ajungem*

la Da. Ca negociator, consultant şi profesor cu decenii de experienţă, încă sunt de acord cu multe dintre strategiile puternice de negociere din acea carte. La momentul la care a fost publicată, ea oferea idei revoluţionare de rezolvare a problemelor prin colaborare şi a formulat concepte deosebit de utile, cum ar fi arta negocierilor cu BATNA.

Era o abordare genială.

După atacurile devastatoare de la ferma Ruby Ridge a lui Randy Weaver din Idaho, în 1992, şi de la complexul Branch Davidian al lui David Koresh din Waco, Texas, în 1993, nu se mai putea nega că majoritatea negocierilor în luările de ostatici nu se încadrau în paradigma situaţiilor în care problemele pot fi rezolvate raţional.

La o adică, aţi încercat vreodată să ajungeţi la o soluţie mulţumitoare pentru ambele părţi cu un individ care se crede Mesia?

Devenise evident că *Obţinerea lui* Da' nu se aplică în cazul răpirilor. Oricât de mulţi agenţi ar fi citit cartea cu markerele în mână, nu constatam o îmbunătăţire a felului în care noi abordam, ca negociatori în situaţii de răpire, obţinerea unui rezultat.

Exista un clivaj evident între teoria genială a cărţii şi experienţele de zi cu zi ale forţelor de ordine. De ce toţi care citiseră această carte de afaceri bine vândută o recomandau drept una dintre cele mai bune cărţi despre negociere scrise vreodată, şi cu toate acestea atât de puţini erau cei care puteau să o pună în practică cu succes?

Eram cu toţii nişte cretini?

După Ruby Ridge şi Waco, mulţi îşi puneau această întrebare. Procurorul General al Statelor Unite, Philip B. Heymann, voia să ştie de ce tehnicile noastre de negociere în situaţiile de luare de ostatici erau atât de proaste. În luna octombrie 1993 a publicat un raport intitulat „învăţămintele cazului Waco: propuneri de schimbări pentru forţele de ordine la nivel federal” 4 în care rezuma

concluziile unei comisii de experţi privind incapacitatea forţelor de ordine de a face faţă situaţiilor complexe de luare de ostatici.

Ca urmare a acestui raport, directorul FBI Louis Freeh a anunţat înfiinţarea Grupului de Reacţie la Incidentele Critice (GRIC), o divizie mixtă având în componenţa sa personal din echipele de Negociere în situaţii de criză, Gestiunea crizelor, Ştiinţe comportamentale şi Salvarea ostaticilor, reinventând astfel negocierea în situaţii de criză.

Exista însă o problemă: ce tehnici ar fi trebuit aplicate?

În acea perioadă, doi dintre cei mai galonaţi negociatori din istoria FBI-ului, colegul meu Fred Lanceley şi fostul meu şef Gary Noesner, ţineau un curs de negociere în cazuri de răpire în Oakland, California, cerând grupului de 35 de oameni cu experienţă în forţele de ordine să răspundă la o întrebare simplă: câţi dintre ei au luat parte într-o situaţie clasică de negocieri în care rezolvarea problemelor să fie cea mai bună tehnică?

Nimeni nu a ridicat mâna.

Le-au pus apoi o întrebare suplimentară: câţi studenţi au negociat un incident într-un mediu intens, dinamic, nesigur, în care răpitorul se afla în plină criză emoţională şi nu cerea nimic în mod concret?

Toţi au ridicat mâna.

Era evident: dacă cele mai multe dintre situaţii presupuneau incidente cu substrat afectiv şi nu interacţiuni de negociere raţională, atunci aptitudinile noastre de negociere trebuie să se concentreze cât mai mult pe partea animalică, afectivă şi iraţională.

De atunci, a trebuit să punem accent nu pe instruirea în negocierile în care ambele părţi cedează câte ceva şi pe rezolvarea problemelor, ci pe învăţarea acelor aptitudini psihologice necesare în intervenţiile în situaţii de criză. Emoţiile şi inteligenţa emoţională trebuie să se afle în centrul unei negocieri efective, nu să constituie nişte

obstacole care trebuie depăşite.

Aveam nevoie de tactici şi strategii psihologice simple, care să funcţioneze pe teren, pentru a calma oamenii, a ne face agreabili, a le câştiga încrederea, a înlesni exprimarea verbală a nevoilor şi a ne convinge interlocutorul că suntem empatici. Aveam nevoie de o metodă uşor de predat, uşor de învăţat şi uşor de aplicat.

La urma urmelor, vorbim despre poliţişti şi agenţi, iar ei nu voiau să devină savanţi sau terapeuţi. Ei încercau doar să modifice comportamentul atacatorilor, oricine ar fi fost şi orice şi-ar fi dorit aceştia, să poată schimba suficient de mult mediul afectiv de criză pentru a putea asigura securitatea tuturor celor implicaţi.

În anii de început, FBI-ul a experimentat cu tehnici terapeutice noi, dar şi cu metode consacrate elaborate în domeniul consilierii. Aceste aptitudini de consiliere erau menite să creeze relaţii pozitive cu oamenii, demonstrând o înţelegere a situaţiei lor şi a felului în care se simt ei în respectivul context situaţional.

Totul porneşte de la premisa universal aplicabilă că oamenii vor să fie înţeleşi şi acceptaţi. Nu te costă nimic să asculţi şi, cu toate acestea, ascultarea este cea mai eficientă metodă pentru a înţelege şi a accepta. Ascultând intens, un negociator arată că este empatic şi demonstrează o dorinţă sinceră de a înţelege mai bine prin ce trece interlocutorul lui.

Cercetările din domeniul psihoterapiei arată că atunci când indivizii se simt ascultaţi, au tendinţa să se asculte şi pe sine cu mai multă atenţie şi să-şi evalueze şi limpezească deschis propriile gânduri şi sentimente. De asemenea, ei au tendinţa să devină mai puţin defensivi şi conflictuali şi mai dispuşi să ia în calcul şi alte puncte de vedere, ajungând astfel într-o situaţie mai logică şi mai calmă în care pot rezolva problemele ca nişte cunoscători ai metodei *Obţine un Da*.

Conceptul care stă la baza acestei cărţi se numeşte *empatie tactică*. E o artă a ascultării tratată ca o artă

marţială, care pune în balanţă comportamentul subtil al inteligenţei emoţionale şi aptitudinile asertive ale influenţei pentru a putea intra în mintea interlocutorului. În ciuda opiniei comune, ascultarea nu este o activitate pasivă. A asculta este lucrul cel mai activ pe care îl puteţi face.

Din momentul în care am început să punem bazele noilor tehnici, lumea negocierilor s-a scindat în două curente de opinie: negocierea predată la cea mai notorie facultate din ţară a continuat să urmeze parcursul rezolvării raţionale a problemelor în timp ce, în mod ironic, noi, băieţii mai nesofisticaţi de la FBI, am început să ne instruim agenţii într-un sistem netestat, bazat pe psihologie, consiliere şi intervenţia în situaţii de criză, în timp ce universităţile de top predau matematică şi economie, noi am devenit experţi în empatie.

Şi abordarea noastră a dat roade.

VIAŢA EO NEGOCIERE

Poate vă întrebaţi cum reuşesc negociatorii FBI să convingă cei mai duri infractori din lume să-şi elibereze ostaticii, dar ar fi de înţeles dacă v-aţi întreba în ce măsură experienţa acumulată în astfel de situaţii v-ar putea fi utilă în viaţa de zi cu zi.

Din fericire, foarte puţini oameni sunt puşi în situaţia de a negocia cu terorişti islamişti care le-au răpit persoanele dragi.

Să vă spun un secret: întreaga viaţă e o negociere.

Majoritatea interacţiunilor pe care le avem la serviciu sau acasă sunt negocieri care se reduc la exprimarea unei nevoi simple, animalice: *eu vreau*.

„Eu vreau să eliberezi ostaticii” e una foarte relevantă în această carte, desigur.

La fel de bine am putea însă spune:

„Vreau să accepţi acest contract de 1 milion de dolari”. „Vreau să plăteşti 20.000 de dolari pentru maşina asta”. „Vreau să-mi acorzi o mărire de salariu de 10%”. Şi

„Vreau să te culci la ora 9 seara”.

Negocierea asigură două funcţii distincte, vitale – strângerea de informaţii şi influenţarea comportamentului – care includ aproape orice interacţiune în care o parte vrea ceva de la cealaltă. Cariera, finanţele, reputaţia, viaţa amoroasă, chiar şi reuşita copiilor: la un moment dat toate depind de capacitatea de negociere.

Negocierea, aşa cum este ea prezentată în această carte, se rezumă la comunicare eficientă. A obţine ce-ţi doreşti de la viaţă presupune să obţii ce vrei de la ceilalţi, cu concursul lor. E o deprindere utilă, de bază chiar, pentru a putea şti cum să abordezi un conflict şi a obţine ceea ce-ţi doreşti fără să provoci pagube.

Mă bazez în această carte pe cariera mea de peste două decenii în FBI pentru a expune într-o formă concentrată principiile şi practicile pe care le-am aplicat în lumea reală, oferind o abordare nouă, stimulantă, menită să vă ajute să vă dezarmaţi, redirecţionaţi şi face bucăţi adversarul în practic orice negociere. Veţi reuşi aceste lucruri într-un mod care să vă permită să vă faceţi relaţii.

Da, veţi învăţa cum am negociat eliberarea în siguranţă a nenumăraţi ostatici. Veţi învăţa însă şi cum să folosiţi o înţelegere profundă a psihologiei umane pentru a negocia un preţ mai mic pentru o maşină, o mărire mai substanţială de salariu şi ora de culcare a copilului. Această carte vă va învăţa să redobândiţi controlul asupra conversaţiilor care influenţează viaţa şi cariera dumneavoastră.

Primul pas în stăpânirea negocierilor cotidiene îl reprezintă depăşirea fricii de negociere. Nu trebuie să vă facă plăcere, trebuie doar să înţelegeţi că aşa funcţionează lumea. Negocierea nu înseamnă intimidare sau oprimare. Ea presupune doar intrarea în jocul emoţional pentru care este calibrată societatea. În această lume, primim ceea ce cerem, trebuie doar să cerem corect. Aşa că pregătiţi-vă să cereţi ceea ce credeţi că vi se cuvine.

Cartea urmăreşte aşadar să vă facă să acceptaţi negocierile, învăţând cum să obţineţi ce vă doriţi de o

manieră care să ţină cont de problematica psihologică. Veţi învăţa să vă folosiţi emoţiile, instinctele şi intuiţiile în orice împrejurare pentru a fi mai aproape de ceilalţi, a-i influenţa şi a obţine mai mult.

O negociere eficientă presupune o abordare mai inteligentă a raporturilor cu ceilalţi, un avantaj psihologic în orice domeniu al vieţii: cum să-l evaluezi mai bine pe celălalt, cum să-i influenţezi felul în care te evaluează şi cum să foloseşti această cunoaştere pentru a obţine ceea ce-ţi doreşti.

Atenţie: această carte nu este o carte populară de psihologie. Cartea propune o abordare profundă şi cumpătată (dar mai ales practică) a teoriilor psihologice de vârf care condensează experienţa acumulată dintr-o carieră de 24 de ani în FBI şi 10 ani de predare şi consultanţă în cele mai bune şcoli de afaceri şi companii din lume.

Cartea funcţionează dintr-un singur motiv simplu: a fost scrisăm şi pentru lumea reală. Ea nu a apărut într-o sală de clasă, ci se sprijină pe ani de experienţă care au îmbunătăţit-o până aproape de perfecţiune.

Ţineţi minte că un om care negociază viaţa ostaticilor are un rol unic: el *trebuie* să câştige. Îi poate el spune unui spărgător de bănci „OK, ai luat patru ostatici. Hai să-i împărţim pe din două, dă-mi mie doi şi ne ducem fiecare la treaba lui?”

Nu. Un negociator de succes trebuie să obţină tot ce cere, fără să cedeze nimic valoros, şi să o facă astfel încât adversarii să rămână cu impresia că au o relaţie grozavă. Munca lui se bazează pe o inteligenţă emoţională supradimensionată. Iată instrumentele pe care le veţi dobândi în urma lecturii cărţii.

CARTEA

La fel ca un constructor care zideşte o casă, această carte porneşte de la temelie: mai întâi o fundaţie solidă, apoi zidurile portante, acoperişul elegant dar impermeabil şi decoraţiunile interioare minunate.

Fiecare capitol extinde conceptele prezentate în cel anterior. Mai întâi veţi învăţa tehnicile rafinate ale *ascultării active*, apoi vom trece prin instrumentele concrete, frazele, detaliile actului final – tocmeala – pentru a încheia cu modul în care puteţi descoperi elementul excepţional care vă va ajuta să deveniţi experţi în negociere: lebăda neagră.

În Capitolul 2 veţi învăţa cum să evitaţi presupunerile care îi orbesc pe negociatorii începători şi să le înlocuiţi cu tehnici de *ascultare activă*, cum ar fi *oglindirea*, *tăcerile* sau *vocea DJului de noapte de la radio*. Veţi învăţa cum să încetiniţi ritmul şi cum să faceţi interlocutorul să se simtă suficient de în siguranţă încât să se descopere, să distingeţi între dorinţe (aspiraţii) şi nevoi (minimul necesar pentru o înţelegere) şi să vă concentraţi cu precizie maximă asupra a ceea ce are de spus celălalt.

Capitolul 3 este dedicat *empatiei tactice*. Veţi învăţa cum să recunoaşteţi perspectiva interlocutorului, apoi să-i câştigaţi încrederea şi înţelegerea prin intermediul *etichetării*, adică să-i redaţi perspectiva lui cu propriile voastre cuvinte. Veţi învăţa şi cum să dezamorsaţi o dinamică negativă, expunând-o. La final vă voi explica cum să demontaţi argumentele interlocutorului împotriva voastră rostindu-le cu voce tare, într-un *audit al acuzării*.

Voi examina apoi în Capitolul 4 modalităţile prin care îi puteţi face pe interlocutorii voştri să se simtă înţeleşi şi confirmaţi într-o negociere pentru a genera un climat necondiţionat de opinie pozitivă. Veţi afla astfel de ce ar trebui să urmăriţi să obţineţi un răspuns de tipul „aşa e „în loc de „da” la fiecare etapă a negocierii, şi cum să identificaţi, rearticulaţi şi confirmaţi emoţional perspectiva interlocutorului asupra lumii prin *rezumări* şi *parafrazări*.

Capitolul 5 prezintă opusul lui *Obţine un Da*. Veţi afla de ce este extrem de important să ajungeţi la „Nu”, pentru că „Nu” reprezintă începutul negocierii. Veţi descoperi şi cât de important este să ieşiţi din zona de egoism şi să negociaţi în lumea interlocutorului, pentru că doar aşa

puteţi ajunge la un acord pe care partea cealaltă să îl şi pună în practică. La final, vom vedea cum să interacţionăm cu omologul recunoscându-i dreptul de a alege şi vom învăţa o tehnică de a scrie e-mailuri care ne garantează că nu vom mai fi niciodată ignoraţi.

În Capitolul 6 veţi descoperi arta distorsionării realităţii. Vă voi prezenta diferite instrumente de încadrare a negocierii de o manieră prin care interlocutorul va accepta în mod inconştient limitele discuţiei, aşa cum i le veţi stabili voi. Veţi afla cum să jonglaţi cu termenele limită pentru a da senzaţia de urgenţă, cum să introduceţi în discuţie ideea de justeţe pentru a-l dirija pe interlocutor şi cum să-i ancoraţi emoţiile astfel încât, dacă *nu* vă acceptă oferta, să aibă senzaţia că pierde.

După aceea, Capitolul 7 este dedicat instrumentului extrem de puternic pe care l-am aplicat şi la Harvard: întrebările calibrate, care încep cu „Cum?" sau „Ce?" Eliminând răspunsurile de tip „Da" şi „Nu" vă forţaţi interlocutorul să-şi dea silinţa să vă rezolve problemele.

Voi demonstra în Capitolul 8 cum să aplicaţi aceste întrebări calibrate pentru a vă feri de eşecuri în etapa de implementare. Un „Da", după cum am spus întotdeauna, nu înseamnă mai nimic fără un „Cum?" Veţi descoperi şi importanţa comunicării non-verbale, cum să folosiţi întrebări de tipul „Cum" pentru a spune „Nu" cu blândeţe; cum să vă faceţi interlocutorii să mizeze împotriva propriilor interese şi cum să-i influenţaţi pe cei care strică acordul când nu se află la masa negocierilor.

La un moment, în orice negociere se ajunge la miezul problemei, cu alte cuvinte, la o tocmeală de modă veche. Capitolul 9 oferă o procedură pas cu pas pentru tocmeli eficiente, de la pregătiri la evitarea unui interlocutor agresiv şi preluarea iniţiativei. Veţi învăţa sistemul Ackerman, cel mai eficient proces al FBI-ului pentru definirea şi prezentarea ofertelor.

La final, Capitolul 10 explică felul în care putem găsi şi folosi creatura cea mai rară a negocierilor: Lebăda

Neagră. În fiecare negociere există între trei şi cinci elemente de informaţie care, dacă ar fi descoperite, ar schimba complet mizele. Conceptul schimbă atât de mult regula jocului încât mi-am denumit propria companie The Black Swan Group. În acest capitol veţi afla cum să recunoaşteţi semnele care indică drumul spre cuibul ascuns al Lebedei Negre, precum şi uneltele simple pentru a face Lebăda Neagră să lucreze în folosul vostru pentru a obţine avantaje asupra interlocutorului şi rezultate cu adevărat uluitoare.

Fiecare capitol începe cu o poveste antrenantă despre o luare de ostatici şi negociere care va fi apoi disecată, încercând să explic ce a funcţionat şi ce a dat greş. După ce voi explica teoria şi instrumentele, veţi citi studii de caz bazate pe întâmplări reale, adunate din experienţa mea şi a altora care au aplicat aceste instrumente şi au câştigat în domeniul negocierilor salariale, la cumpărarea unei maşini sau rezolvarea unor probleme spinoase în casă.

După ce veţi termina de citit cartea, mă voi declara mulţumit dacă aceste tehnici esenţiale vă vor ajuta să aveţi o carieră şi o viaţă mai bune. Sunt convins că veţi reuşi. Ţineţi minte însă, pentru a negocia cu succes este esenţial să fiţi bine pregătiţi. De aceea, în Anexă veţi găsi un instrument nepreţuit pe care-l folosesc cu toţi studenţii şi clienţii, denumit Primul tabel pentru Negociere: un compendiu concis al tacticilor şi strategiilor asupra cărora să reflectaţi şi pe care să le adaptaţi în funcţie de caracterul specific situaţiei în care vă aflaţi.

Şi mai important pentru mine este să înţelegeţi cât de urgentă, cât de importantă şi chiar frumoasă poate fi o negociere. Atunci când suntem deschişi potenţialului transformator al negocierii, învăţam cum să obţinem ceea ce ne dorim şi cum să-i conducem şi pe ceilalţi într-un loc mai bun.

Negocierea stă la baza colaborării. Ea face ca un conflict să devină potenţial semnificativ şi productiv pentru

toate părţile. Ea poate schimba vieţi, aşa cum a schimbat-o şi pe a mea.

Am crezut întotdeauna că sunt un om obişnuit. Muncitor şi dornic să învăţ, da, dar nu am vreun talent anume. Şi am simţit dintotdeauna că în viaţă există posibilităţi extraordinare. Când eram foarte tânăr nu am ştiut cum să mă folosesc de acest potenţial.

Cu aptitudinile pe care le-am învăţat însă, am constatat că fac lucruri extraordinare şi că oamenii care au învăţat de la mine obţin rezultate care le schimbă vieţile. Când aplic cunoştinţele din experienţa ultimilor 30 de ani, ştiu că am puterea să modific direcţia în care merge viaţa mea, dar să-i ajut şi pe ceilalţi să o facă. Acum 30 de ani, deşi ştiam că pot face asta, nu ştiam *cum*.

Acum ştiu. Iată cum.

FII O OGLINDĂ

30 SEPTEMBRIE, 1993

O dimineaţă rece de toamnă, pe la ora opt şi jumătate. Doi spărgători de bancă, mascaţi, declanşează o alarmă în timp ce iau cu asalt banca Chase Manhattan, la intersecţia Seventh Avenue cu Carroll Street, în cartierul Brooklyn. Înăuntru sunt doar două femei la ghişeu şi un paznic. Spărgătorii îi trag una paznicului de 60 de ani cu un pistol.357, îl târăsc la toaletă bărbaţilor şi îl încuie înăuntru. Una dintre femei păţeşte acelaşi lucru.

Unul dintre jefuitori se întoarce apoi către cealaltă femeie, îi pune ţeava pistolului în gură şi apasă pe trăgaci: se aude un clic în timp ce pistolul trage fără glonţ.

— Următoarea e pe bune, zice hoţul. Deschide seiful acum.

Jaf armat la o bancă, cu ostatici. Aşa ceva se petrece tot timpul în filme, dar în New York nu mai avusese loc de aproape douăzeci de ani un astfel de eveniment, deşi în oraşul ăsta sunt mai multe posturi de negociator decât în orice altă zonă din ţară.

CAPITOLUL 2

Cu acest caz mi-am făcut şi eu botezul focului.

Mă antrenasem cam un an şi jumătate în negocieri cu răpitori dar nu avusesem ocazia să-mi pun în practică noile aptitudini. Pentru mine, 1993 fusese deja un an foarte plin, cu evenimente incredibile. Lucrând în unitatea de contraterorism a FBI, eram unul dintre agenţii care au dejucat prin investigaţii un plan de a detona bombe în tunelurile Holland şi Lincoln, la Naţiunile Unite precum şi la 26 Federal Piaza, sediul FBI din New York. Am reuşit să-i prindem chiar în timp ce amestecau ingredientele pentru bombe într-o casă conspirativă. Atacatorii se asociaseră cu o celulă de egipteni cu legături cu Şeicul Orb, condamnat ulterior pentru planificarea atentatului pe care îl dejucasem.

Aţi fi tentaţi să credeţi că, după ce am dejucat un complot terorist, un jaf armat ar putea fi floare la ureche, însă începusem să-mi dau seama că mă voi dedica negocierilor toată viaţa. Eram dornic să-mi încerc noile aptitudini pe viu. În plus, nu era nimic de neglijat în această situaţie.

Când am fost sunaţi, am plecat imediat, împreună cu colegul meu Charlie Beaudoin, la faţa locului. Am coborât din maşina lui Ford Crown Victoria neagră şi ne-am îndreptat spre centrul de comandă. Veniseră cu toţii – NYPD, FBI, SWAT – toate creierele şi toţi muşchii forţelor de ordine împotriva disperării unor spărgători care păreau a intrat singuri într-o situaţie fără ieşire.

Poliţiştii din New York, aşezaţi în spatele unui zid de dube albe şi albastre şi de maşini de patrulare, se instalaseră vizavi, într-o altă bancă. Lunetiştii echipei de intervenţie a poliţiei (SWAT) ţinteau cu puştile de pe acoperişurile clădirilor din apropiere către intrările din spate şi din faţă ale băncii.

PRESUPUNERILE ORBESC, IPOTEZELE ÎNDRUMĂ

Un negociator bun ştie când intră în joc că trebuie să fie pregătit pentru posibile surprize; un negociator excelent urmăreşte să-şi folosească aptitudinile pentru a dezvălui surprizele care cu siguranţă există.

Un negociator experimentat ştie că e foarte bine să ai mai multe ipoteze la îndemână: despre situaţie, despre dorinţele interlocutorului, despre o gamă întreagă de variabile. Prezent şi atent la desfăşurarea evenimentelor, el va folosi toate informaţiile noi care apar ca să testeze şi să trieze ipotezele adevărate de cele false.

În cadrul negocierii, fiecare intuiţie psihologică nouă, fiecare informaţie suplimentară dezvăluită constituie un pas înainte care permite validarea unei ipoteze în defavoarea alteia. Procesul trebuie abordat din perspectiva unei descoperiri. Obiectivul iniţial este extragerea şi obţinerea prin observaţie a cât mai multor informaţii. Acesta este, de altfel, unul dintre motivele pentru care oamenii foarte inteligenţi au adesea probleme când sunt puşi în postura de negociere: sunt atât de deştepţi încât cred că nu au nimic de descoperit.

Oamenii consideră prea des că e mai uşor să se limiteze la părerile lor. Folosind ceea ce au auzit sau propriile prejudecăţi, ei fac presupuneri despre ceilalţi înainte de a-i cunoaşte. Ei ignoră până şi lucrurile pe care le observă doar pentru a fi în acord cu concluziile pe care şi le-au formulat înainte. Aceste presupuneri ne murdăresc ferestrele prin care percepem lumea, oferindu-ne o interpretare neschimbată – adesea eronată – asupra situaţiei.

Negociatorii de succes sunt capabili să pună în discuţie presupunerile pe care ceilalţi implicaţi în situaţie le acceptă, din credinţă personală sau din aroganţă, păstrându-şi astfel o flexibilitate emoţională faţă de orice posibilitate, precum şi o mobilitate intelectuală în faţa unei situaţii dinamice.

Din nefericire, în 1993 nu eram un negociator de succes.

Cu toţii credeam că situaţia nu va dura prea mult. Spărgătorii nu puteau decât să se predea, sau cel puţin aşa credeam noi. Am început ziua cu informaţia că spărgătorii voiau să se predea. Nu ştiam că e doar un subterfugiu pe

care ni-l servise liderul lor ca să mai câştige timp. Pe parcursul zilei a tot vorbit despre influenţa celorlalţi patru tâlhari asupra lui. Nu învăţasem încă să fiu atent atunci când un interlocutor foloseşte excesiv pronumele personale – *noi*/*ei* sau *eu*/*mie*. Cu cât se prezintă pe sine mai puţin important, cu atât e probabil mai important (şi viceversa). Aveam să aflăm ulterior că nu mai era decât un singur alt atacator, care fusese păcălit să ia parte la jaf. Mai era, de fapt, şi un al treilea, care trebuia să conducă maşina cu care voiau să scape, dar care a plecat chiar înainte să ajungem la faţa locului.

„Şeful" banditţilor avea propria operaţiune de „contrainformaţii", oferindu-ne tot soiul de piste false. Voia să ne facă să credem că are alături de el mai mulţi colaboratori, din mai multe ţări. Voia să credem că partenerii lui erau mult mai volatili şi mai periculoşi decât el.

Privind în urmă, era evident ca voia să ne încurce pe cât posibil până când găsea o modalitate de a scăpa. Ne spunea în mod constant că nu el deţinea controlul şi că fiecare decizie era luată de fapt de ceilalţi. Ne spunea că era speriat – sau era cel puţin ezitant – când îi ceream să ne dea anumite informaţii. Cu toate acestea vorbea întotdeauna cu o voce care vădea un calm deplin şi o încredere totală. Mie şi colegilor mei ne-a reamintit că nu ştii cu cine ai de-a face până când ştii efectiv cu cine ai de-a face.

Deşi fusesem anunţaţi în jurul orei 8.30, până când am ajuns vizavi de bancă şi ne-am anunţat era probabil în jur de 10.30. Se spunea că o să fie o operaţiune de scurtă durată, ca după manual, floare la ureche. Comandanţii credeau că o să plecăm în zece minute pentru că răufăcătorii intenţionau să se predea. După ce negocierile au început să treneze, acest optimism iniţial a devenit o problemă pentru că şi comandanţii s-au jenat din cauză că au comunicat presei acest pronostic entuziast, bazat pe informaţiile eronate disponibile la început.

Am ajuns la faţa locului pregătiţi ca atacatorii să ni se predea, însă situaţia a degenerat aproape imediat.

Toate *presupunerile* noastre s-au dovedit a fi eronate.

CALMAREA SCHIZOFRENICULUI

Centrul de operaţiuni pentru negocieri (CON) a fost instalat într-un birou dintr-o bancă aflată vizavi de sucursala Chase, pe o stradă îngustă. Eram mult prea aproape de locul unde erau ţinuţi ostaticii, aşa că am pornit din start cu un handicap. Eram la mai puţin de 30 de metri de zona de criză or, în mod ideal, ne-am fi dorit o zonă tampon mai mare. E de dorit să existe o distanţă între tine şi varianta cea mai nefastă care s-ar putea produce la celălalt capăt al tranzacţiei.

Când am ajuns cu partenerul meu, am primit imediat sarcina de a-l instrui pe negociatorul poliţiei la telefon. îl chema Joe şi se descurca bine; în astfel de situaţii însă, nimeni nu trebuie să lucreze doar pe cont propriu. Lucram întotdeauna în echipă. Motivul pentru o astfel de abordare e că toate aceste urechi suplimentare pot extrage informaţii suplimentare. În anumite confruntări, pe fir ascultau chiar şi cinci oameni, analizând informaţiile, oferind sfaturi în spatele discuţiei şi consiliere persoanei care vorbea. Aici am procedat la fel. Joe vorbea la telefon şi trei sau patru oameni ascultam, făceam schimb de notiţe, încercând să desluşim o situaţie confuză. Unul dintre noi încerca să evalueze dispoziţia răufăcătorului de la celălalt capăt al firului, iar altul asculta încercând să găsească indicii care ne-ar fi putut oferi o mai bună înţelegere a situaţiei, şi aşa mai departe.

Studenţii mei rămân consternaţi când aud de această abordare, întrebând „Pe bune, chiar e nevoie de o echipă întreagă ca să... asculţi pe cineva?” Faptul că FBI-ul a ajuns la această concluzie, le zic, ar trebui să reprezinte un semnal de deşteptare. Nu e chiar aşa de uşor să asculţi cum trebuie.

Atenţia ne poate fi foarte uşor distrasă. Ascultăm selectiv, auzind doar ceea ce vrem să auzim, iar minţile

noastre acţionează pe baza unor prejudecăţi cognitive care urmăresc consecvenţa în detrimentul adevărului. Şi ăsta e doar începutul.

Majoritatea oamenilor intră în negocieri atât de preocupaţi de argumentele care le susţin punctul de vedere încât sunt incapabili să asculte cu atenţie. Într-unul dintre articolele cele mai citate din psihologie1, George A. Miller prezintă convingător ideea că putem procesa doar şapte informaţii simultan. Cu alte cuvinte, suntem copleşiţi foarte uşor.

Pentru cei care consideră că negocierea reprezintă o dispută a argumentelor, chiar vocile din capul lor sunt cele care îi copleşesc. Când nu vorbesc, se gândesc la argumentele lor, şi când vorbesc, le susţin. Adesea, persoanele aflate de ambele laturi ale mesei fac acelaşi lucru, existând ceea ce eu am denumit o stare de schizofrenie: toată lumea îşi ascultă doar vocea din propriul cap (şi nu cum trebuie, pentru că simultan fac alte şapte, opt lucruri pe lângă asta). Poate părea că într-o conversaţie sunt doar doi oameni, dar în realitate sunt vreo patru care vorbesc în acelaşi timp.

Există o modalitate eficientă de a amuţi vocea din capul vostru şi vocea din capul interlocutorului în acelaşi timp: să trataţi doi schizofrenici cu o singură pastilă. În loc să acordaţi prioritate argumentului vostru – de fapt, în loc să vă gândiţi de la început la ceea ce vreţi să spuneţi – încercaţi ca singurul obiectiv să fie să vă concentraţi asupra celeilalte persoane şi a ceea ce vă transmite ea. Aflaţi că în acest mod de ascultare activă reală – şi cu ajutorul tacticilor pe care le veţi afla în capitolele următoare – vă veţi dezarma adversarul. Veţi începe să-i oferiţi o senzaţie de siguranţă. Vocea din capul lui se va estompa.

Obiectivul este de a identifica nevoile reale ale interlocutorilor voştri (fie ele monetare, emoţionale sau de altă natură) şi de a-i face să se simtă îndeajuns de în siguranţă pentru a vorbi fără încetare despre ceea ce îşi

doresc. Cu cât vorbesc mai mult, cu atât veţi afla mai multe despre ceea ce vor de fapt. Nevoile sunt uşor de exprimat, reprezintă dorinţa de a face lucrurile aşa cum ne dorim şi alimentează iluziile de control cu care începem negocierea. Nevoile implică supravieţuirea, minimul necesar care ne face să acţionăm, făcându-ne astfel vulnerabili. Dar nici dorinţele şi nici nevoile nu sunt punctul de plecare; începem prin a asculta, îi punem pe ceilalţi pe primul loc, le validăm sentimentele şi creăm suficientă încredere şi siguranţă pentru a putea începe o conversaţie reală.

Nu eram nici pe departe capabili să îndeplinim acest obiectiv cu atacatorul şef la telefon. El continua să-şi ridice paravane în spatele cărora se ascundea. Nu voia să ne spună cum îl cheamă, încerca să-şi deghizeze vocea, îi spunea lui Joe tot timpul că îl pune pe difuzor ca toţi cei din bancă să audă ce spune, apoi anunţa că îl pune în aşteptare, apoi închidea subit telefonul. Cerea în mod constant să i se aducă o dubă, spunând că el şi partenerii lui voiau ca noi să le aducem o dubă pe care să o conducă chiar ei, cu ostatici cu tot, până la poliţie pentru a se preda. De aici venea toată prostia cu predarea: desigur, nu era un plan de predare, cât unul de evadare. În sinea lui, tipul credea că ar putea cumva să plece din bancă fără să fie arestat, iar acum că şoferul plecase de la locul faptei avea nevoie de un vehicul.

După ce s-a terminat totul, au ieşit la iveală şi alte detalii. Nu doar noi fusesem minţiţi. Se pare că liderul nu-şi informase partenerii că urmau să jefuiască o bancă în dimineaţa aceea. A ieşit la iveală că el transporta bani pentru bancă, iar partenerii credeau că vor sparge automatul de eliberare a banilor. Ei nu ştiau că vor lua ostatici, aşa că şi complicii erau cumva ostaticii liderului. S-au trezit într-o situaţie neplăcută pe care nu o anticipaseră, iar în cele din urmă această „disonanţă" între atacatori ne-a ajutat să-i dezbinăm şi să punem capăt blocajului.

IA-O MAI ÎNCET

Liderul voia să ne facă să credem că el şi partenerii lui aveau grijă de ostatici când de fapt paznicul îşi pierduse cunoştinţa iar cea de-a doua funcţionară fugise şi se ascundea în subsolul băncii. De câte ori Joe spunea că vrea să vorbească cu ostaticii, şeful bandei trăgea de timp şi crea impresia că în bancă ar fi fost o forfotă, străduindu-se din răsputeri să ne spună cât de mult timp şi energie consumau el şi aghiotanţii lui îngrijindu-se de soarta ostaticilor. Adesea, liderul invoca acest pretext pentru a-l pune pe Joe în aşteptare sau a închide telefonul. Spunea că „fetele trebuie să se ducă la baie”. Sau că „fetele vor să-şi sune familia”. Sau că „fetele vor să mănânce ceva”.

Joe se descurca bine când trebuia să-l ţină la telefon pe tipul ăsta, dar era limitat de abordarea în negocieri pe care o foloseau cei din poliţie la momentul respectiv. Acea abordare era o combinaţie de jumătate IRP – Inventează Rahaturi pe Parcurs – şi jumătate un soi de tehnică de vânzări – care în esenţă încerca să convingă, oblige sau manipuleze în orice fel cu putinţă. Problema era că ne grăbeam prea mult, încercam prea tare să obţinem o rezolvare rapidă. Încercam să rezolvăm probleme, nu să *convingem oameni*.

Una dintre greşelile pe care toţi negociatorii o comit la un moment dat este să încerce să grăbească lucrurile. Dacă avem un ritm prea alert, oamenii au senzaţia că nu sunt ascultaţi, riscând astfel să periclităm încrederea pe care ne-am construit-o. Există numeroase articole ştiinţifice care atestă valoarea trecerii timpului drept una dintre uneltele cele mai puternice pe care le are la dispoziţie un negociator. Atunci când încetineşti ritmul conversaţiei, o şi ponderezi. La urma urmei, nu poţi să tragi cu pistolul şi să vorbeşti în acelaşi timp.

Am avut un moment fericit când atacatorii au început să fie gălăgioşi pe tema mâncării. Joe discuta de ceva timp cu ei în privinţa meniului şi felului în care avea să le fie livrată mâncarea. Şi această temă a făcut obiectul unei

negocieri. Am pus la punct toate amănuntele, ne-am pregătit să trimitem mâncarea cu un robot, pentru că doar varianta asta era pe placul atacatorului, apoi s-a răzgândit şi ne-a zis să nu mai facem asta. A zis că a găsit nişte mâncare înăuntru, aşa că ne loveam de zid după zid, de paravan după paravan. Aveam senzaţia că progresăm un pic, apoi tipul ăsta o cotea abrupt, ne râdea în nas sau se răzgândea.

Între timp, anchetatorii noştri au folosit timpul scurs pentru a căuta în bazele de date toate vehiculele aflate pe stradă în apropiere şi au contactat toţi proprietarii, mai puţin o singură maşină înmatriculată pe numele Chris Watts. La momentul respectiv, era singurul indiciu de care dispuneam, şi în timp ce du-te-vino-ul de la telefon continua, am trimis câţiva anchetatori la adresa lui Chris Watts din certificatul de înmatriculare, unde au găsit o cunoştinţă a lui Chris Watts pe care au rugat-o să vină la sediul băncii pentru a putea verifica dacă el era printre cei prezenţi.

Încă nu puteam vedea înăuntrul băncii, aşa că martorul nostru ocular era mai mult un martor „auditiv"; cu toate acestea el la recunoscut pe Chris Watts după voce.

Ştiam acum mai multe despre adversarul nostru decât *credea* el că ştim, ceea ce ne-a oferit un avantaj temporar, încercam să punem cap la cap toate piesele de puzzle, dar asta nu ne aducea mai aproape de rezolvarea finală, adică să stabilim cu certitudine cine e în interiorul clădirii, să ne asigurăm că ostaticii sunt teferi şi să îi evacuăm pe toţi în siguranţă, şi pe nevinovaţi, şi pe răufăcători.

VOCEA

Eram într-un impas după cinci ore, aşa că locotenentul care comanda m-a rugat să preiau controlul. Joe a ieşit din joc, şi am intrat eu. Era singura manevră la care puteam apela fără a face uz de forţă.

Bărbatul despre care ştiam că se numeşte Chris

Watts avea obiceiul să-şi întrerupă abrupt conversaţiile, aşa încât sarcina mea era să-l ţin de vorbă. Am început să vorbesc cu o voce de *DJ de noapte de la radio*: profundă, moale, înceată şi reconfortantă. Fusesem instruit să-l confrunt pe Watts cât mai repede în privinţa identităţii lui. L-am înlocuit pe Joe la telefon, încălcând protocolul standard. Era o mişcare abilă din partea locotenentului NYPD de a accelera deznodământul, însă ar fi putut cu uşurinţă să dea greş. Vocea reconfortantă a fost cheia dezamorsării situaţiei.

Chris Watts mi-a auzit vocea la telefon şi imediat m-a întrerupt. A zis:

— Hei, ce s-a întâmplat cu Joe?

— Joe nu mai e, am zis. Sunt Chris. Cu mine trebuie să vorbeşti acum.

Nu am formulat fraza ca pe o întrebare. Am făcut o afirmaţie cu ton descendent. Cea mai bună manieră de a descrie vocea DJ-ului de la o emisiune de seară este ca o voce a calmului şi raţiunii.

Atunci când aleg o strategie sau o abordare de negociere, oamenii au tendinţa să-şi concentreze toate energiile asupra lucrurilor pe care trebuie să le spună sau să le facă, dar felul în care *suntem* (comportamentul nostru general şi felul în care ne prezentăm) reprezintă atât lucrul cel mai uşor de pus în practică, dar şi modul cel mai eficient în care putem influenţa. Greierele noastre nu procesează şi înţeleg doar acţiunile şi cuvintele celorlalţi, ci şi sentimentele şi intenţiile lor, sensul social al comportamentului şi sentimentelor lor. La un nivel în mare parte inconştient putem înţelege minţile celorlalţi nu prin gândire, ci prin asimilarea concretă a sentimentelor lor.

Încercaţi să vă reprezentaţi acest concept ca pe un fel de telepatie neurologică involuntară: fiecare dintre noi trimite semnale în fiecare moment lumii înconjurătoare care spun dacă suntem gata să ne jucăm, să ne luptăm, să râdem sau să plângem.

Atunci când emanăm căldură şi acceptare,

conversaţiile par să curgă firesc. Când intrăm într-o cameră cu un anumit nivel de confort şi entuziasm, oamenii se simt atraşi de noi. Zâmbiţi celor de pe stradă şi ei vă vor zâmbi înapoi, din reflex. A înţelege acest reflex şi a-l pune în practică e esenţial pentru reuşita oricărei tehnici de negociere pe care aţi învăţa-o.

De aceea, cel mai puternic instrument în orice comunicare verbală este vocea. Vă puteţi folosi vocea pentru a intra instant în creierul oricui şi a activa un întrerupător emoţional. De la lipsă de încredere la încredere. De la nervos la calm. Într-o clipă, cu o exprimare corespunzătoare, întrerupătorul îşi va schimba poziţia.

Negociatorii au în linii mari trei tonalităţi la dispoziţie: vocea DJ-ului de seară de la radio, vocea entuziastă/jucăuşă şi vocea directă sau asertivă. Uitaţi de cea asertivă, deocamdată: cu excepţia unor situaţii foarte rare, dacă o folosiţi e ca şi cum v-aţi da o palmă în timp ce încercaţi să avansaţi. Transmiteţi dominanţă interlocutorului care va rezista, fie agresiv, fie pasiv-agresiv, tentativelor de a-l controla.

În majoritatea timpului ar trebui să folosiţi vocea entuziastă/jucăuşă. E vocea unei persoane relaxate, bine dispuse. Atitudinea e lejeră şi încurajatoare. Cheia e să vă relaxaţi şi să zâmbiţi când vorbiţi. Un zâmbet are un impact asupra tonului vocii, chiar şi la telefon, pe care interlocutorul îl va detecta.

Efectul acestor voci nu ţine de cultură şi nu se pierde prin traducere. Aflat în vacanţă în Turcia cu prietena lui, unul dintre instructorii noştri de la Black Swan Group a fost mirat – ca să nu zic şi puţin jenat – de faptul că partenera lui obţinea în mod constant preţuri mai bune când se tocmea la bazarul cu mirodenii din Istanbul. Pentru comercianţii din aceste pieţe din tot Orientul Mijlociu, tocmeala e o formă de artă. Inteligenţa lor emoţională este fin calibrată, iar ei se folosesc de ospitalitate şi prietenie într-o manieră puternică pentru a

vă atrage şi a crea o reciprocitate care se finalizează cu un schimb de bani. Această metodă funcţionează însă în ambele sensuri, după cum a descoperit instructorul nostru când îşi observa prietena în acţiune: ea aborda fiecare întâlnire ca pe un joc distractiv, astfel încât oricât de agresiv juca, cu zâmbetul şi dispoziţia ei jucăuşă îşi convingea amicii comercianţii să accepte un rezultat favorabil ei.

Atunci când oamenii au o dispoziţie pozitivă, ei gândesc mai repede şi prezintă o probabilitate mai mare de a coopera şi de a rezolva probleme (în loc să lupte şi să reziste). Aceste lucruri se aplică şi celui care zâmbeşte dar şi celui căruia i se zâmbeşte: un zâmbet pe buze şi în voce vă va spori agilitatea mentală.

Cu Chris Watts nu puteai fi jucăuş. Vocea DJ-ului de seară de la radio funcţionează deoarece când îţi modulezi vocea cu inflexiuni descendente, transmiţi semnalul că deţii controlul. Vorbind încet şi clar transmiţi un singur mesaj: *eu deţin controlul*. Când inflexiunile sunt ascendente, inviţi la un răspuns. De ce? Pentru că ai introdus un element de incertitudine. Ai făcut o afirmaţie să sune ca o întrebare. Ai deschis uşa celuilalt oferindu-i oportunitatea să preia iniţiativa, aşa că am fost atent să fiu calm şi cu încredere în mine.

E aceeaşi voce pe care aş folosi-o într-o negociere a unui contract, atunci când unul dintre elemente nu face obiectul negocierii. Dacă văd o clauză de genul „munceşti apoi te angajăm” aş putea spune „noi nu folosim aceste metode”. Pur şi simplu, prieteneşte şi pe şleau. Nu ofer o alternativă pentru că asta ar da naştere unor noi discuţii, aşa că fac un enunţ simplu.

Aşa am jucat şi aici. Am spus: „Joe nu mai e. Acum vorbeşti cu mine”.

S-a aranjat.

Puteţi să vă exprimaţi foarte direct şi la obiect atât timp cât oferiţi siguranţă printr-o tonalitate care transmite că eu sunt OK, tu eşti OK, hai să lămurim lucrurile.

Situaţia se schimba. Chris Watts era bulversat, dar mai avea încă nişte mutări ascunse. Unul dintre răufăcători s-a dus la subsol şi a luat-o pe una din funcţionare. Ea dispăruse la un moment dat în subsol dar Chris Watts şi complicele lui nu au urmărit-o pentru că ştiau că nu avea unde să se ducă. Acum unul dintre spărgători a luat-o din subsol şi a pus-o să vorbească la telefon.

A zis „Sunt bine”. Atât.

Am zis:

— Cine eşti?

A răspuns:

— Sunt bine.

Voiam să mai vorbească, aşa că am întrebat-o cum o cheamă dar nu mai era la aparat.

Chris Watts a jucat foarte bine această mutare. Era o ameninţare, permiţându-ne să auzim vocea femeii la telefon, dar o ameninţare voalată, indirectă. Era felul prin care el voia să ne transmită că de partea cealaltă el deţine controlul fără să provoace direct escaladarea situaţiei. Ne oferise „dovada că e vie”, confirmând că existau într-adevăr ostatici care erau suficient de sănătoşi încât să vorbească la telefon însă a împiedicat femeia să ne transmită informaţii utile.

Reuşise să recapete controlul într-o oarecare măsură.

OGLINDIREA

Chris Watts a revenit la telefon încercând să se comporte de parcă nu s-ar fi petrecut nimic. Era un pic tulburat, era clar, dar acum vorbea.

— Am identificat toate maşinile de pe stradă şi am vorbit cu toţi proprietarii, mai puţin unul singur, i-am zis lui Watts. Avem o dubă aici afară, una gri cu albastru. Am vorbit cu toţi proprietarii mai puţin cu cel al acestei dube. Ştii ceva de ea?

— Maşina cu care trebuia să plec nu mai e afară pentru că l-aţi urmărit pe cel care trebuia să ne scape de aici... a zis el.

— L-am urmărit pe şoferul tău? i-am repetat eu în oglindă afirmaţia.

— Păi, când a văzut poliţia a şters-o.

— Nu ştim nimic despre tipul ăsta: el conducea duba?

Am continuat oglindirea cu Watts iar el a recunoscut mai multe lucruri incomode. A început să „vomite” informaţii, aşa cum spunem noi în consultanţă. Vorbea despre un complice pe care nu-l cunoşteam la vremea respectivă. Pe baza informaţiilor am putut să-l identificăm pe şoferul maşinii cu care voiau să plece.

Oglindirea, cunoscută şi sub numele de *isopraxie*, se rezumă în esenţă la o imitare. E doar un comportament prin care oamenii (dar şi alte animale) se copiază unul pe celălalt pentru a se simţi mai în siguranţă. Oglindirea poate viza tiparele vocale, limbajul corpului, vocabular, tempoul şi tonul vocii. În general e un comportament inconştient: nu ne dăm seama decât rareori că facem asta, dar constituie un semn că între oameni se formează o legătură, o sincronizare, creând genul de climat propice încrederii.

Oglindirea este un fenomen (acum şi o tactică) care se foloseşte de un principiu biologic foarte simplu dar profund: ne temem de cei care sunt diferiţi de noi şi suntem atraşi de cei asemănători nouă. După cum spune şi proverbul, cine se aseamănă, se adună. Oglindirea practicată în mod conştient este deci arta insinuării unei asemănări. „Ai încredere în mine” este un mesaj care prin oglindire îi transmite inconştient celuilalt „noi doi suntem asemănători”.

Odată ce veţi deveni atenţi la această dinamică o veţi regăsi pretutindeni: cuplurile care merg pe stradă păşind în sincron, prietenii aflaţi în conversaţie pe bancă în parc dând simultan din cap şi încrucişând picioarele aproape în acelaşi timp. Aceşti oameni sunt, pe scurt, conectaţi.

Deşi oglindirea este cel mai frecvent asociată cu forme de comunicare non-verbală, în special limbajul corpului, pentru negociatori „oglinda” se limitează la

cuvinte. Nu la limbajul corporal. Nu la accent. Nu la intonaţie sau la maniera de a vorbi. E vorba strict de cuvinte.

E aproape ridicol de simplu: pentru FBI, o „oglindă” presupune să repeţi ultimele trei cuvinte (sau cele mai importante unu până la trei cuvinte) din ceea ce tocmai a spus celălalt. Din întreg arsenalul FBI de negociere în situaţii cu ostatici, oglindirea e cea mai apropiată de o şmecherie mentală Jedi. Simplă şi totuşi deosebit de eficientă.

Repetând celorlalţi ceea ce tocmai au spus le activezi instinctul de oglindire, iar interlocutorul se va gândi inevitabil la ceea ce s-a spus şi va sprijini procesul de conectare. Psihologul Richard Wiseman a efectuat un studiu pe chelneri pentru a identifica care este cea mai eficientă metodă de a crea o conexiune cu străinii: oglindirea *sau* confirmarea pozitivă.

Un grup de chelneri care a aplicat consolidarea pozitivă a lăudat şi încurajat clienţii folosind cuvinte ca „grozav, „nicio problemă” şi „sigur” la fiecare comandă. Celălalt grup de chelneri a repetat în oglindă afirmaţiile clienţilor doar repetând comenzile. Rezultatele au fost spectaculoase: bacşișul mediu al chelnerilor care au aplicat oglindirea a fost cu 70% mai mare decât cel al celor care au aplicat confirmarea pozitivă.

M-am decis că era timpul să-i spun pe nume, să-i spun că ştim cine e. Am zis:

— E o maşină aici, înregistrată pe numele Chris Watts.

El a răspuns:

— OK.

Nu voia să se dea de gol.

Am întrebat:

— E a ta? Tu eşti? Tu eşti Chris Watts?

A fost o întrebare stupidă din partea mea. O greşeală. Ca oglindirea să funcţioneze, trebuie să o laşi să-şi facă treaba. E nevoie de un pic de tăcere. Am călcat oglinda în

picioare. De îndată ce am rostit întrebarea mi-a venit să o retrag.

— Tu eşti Chris Watts?

Ce naiba ar fi putut să răspundă la întrebarea asta? Desigur, a răspuns „Nu”.

Comisesem o greşeală stupidă şi i-am dat lui Chris Watts ocazia să se eschiveze din faţa confruntării, cu toate asta a fost bulversat. Până acum credea că e anonim. Oricare ar fi fost închipuirile din capul lui, credea că poate scăpa, că există un buton pe care dacă l-ar apăsa şi-ar schimba situaţia. Acum ştia că lucrurile nu stau chiar aşa. Mi-am recăpătat cumpătul, am încetinit un pic şi de data asta mi-am ţinut gura după oglindire-am zis:

— Nu? Ai spus «OK».

L-am prins, sau aşa credeam. Vocea lui a căpătat o tonalitate ascendentă. A început să se dea de gol, să vomite informaţii, devenind atât de confuz încât nu mai voia să vorbească cu mine. Dintr-odată m-am trezit la telefon cu complicele lui, cel despre care aveam să aflăm ulterior că se numeşte Bobby Goodwin.

Până acum nu vorbisem cu cel de-al doilea atacator. Ştiam că Chris Watts nu acţiona singur, dar nu ştiam exact câţi oameni avea alături, iar acum vorbeam cu complicele lui naiv, care credea că vorbeşte cu primul nostru negociator de la poliţie. Ştiam asta pentru că îmi tot spunea „Joe”, ceea ce ne arăta că cel puţin la început fusese informat despre mersul lucrurilor însă pierduse şirul pe măsură ce blocajul s-a prelungit.

Lipsa lui de informare îmi dădea de înţeles că nu erau foarte sincronizaţi între ei, dar asta nu m-a făcut să-l corectez imediat.

Încă ceva: acest tip părea că vorbeşte printr-un prosop sau un tricou, ca şi cum ar fi muşcat un soi de textilă. Dacă se chinuia atât de mult să-şi ascundă vocea însemna că era în mod evident speriat. Era nervos, iritat ca naiba, îngrozit de turnura pe care o luaseră evenimentele.

Am încercat să-l calmez, folosind tot vocea DJ-ului de

radio de noapte. Am zis: – Nu pleacă nimeni nicăieri. Nimeni nu o să fie rănit.

După vreun minut şi jumătate, iritarea părea să fi dispărut. La fel şi vocea înfundată. Se auzea mai clar în timp ce spunea „Am încredere în tine, Joe”.

Cu cât îl ţineam mai mult pe tipul ăsta de vorbă, cu atât îmi dădeam seama că nu-şi dorea să se afle în situaţia asta. Bobby voia să scape şi, desigur, voia să scape teafăr. Era băgat până peste cap, dar nu voia să se mai afunde. Nu-şi începuse ziua plănuind să jefuiască o bancă, dar a fost nevoie de vocea mea calmă la celălalt capăt al telefonului pentru ca el să înceapă să vadă o licărire la capătul tunelului. A şaptea armată a lumii era pregătită în afara băncii – cam astea sunt dimensiunile NYPD – cu armele aţintite asupra lui şi a partenerului lui. Desigur că Bobby era disperat să scape teafăr pe uşă.

Nu ştiam unde anume e Bobby în sediul băncii. Nici până în ziua de azi nu ştiu dacă vorbea departe de partenerul lui sau de faţă cu Chris Watts. Ştiu doar că m-am bucurat de atenţia lui deplină, şi că voia ca asediul să se termine; sau cel puţin să scape din toată situaţia creată.

Am aflat ulterior că Chris Watts era ocupat între apeluri să ascundă bani în zidurile băncii. Ardea şi stive întregi de bani de faţă cu cele două funcţionare ostatice. Acesta era un comportament aparent bizar, însă pentru un tip ca Chris Watts avea o oarecare logică. Credea că poate arde 50.000 de dolari şi dacă lipseau 300.000, banca nu avea să caute restul de 250.000. Era un şiretlic interesant, nu tocmai inteligent, dar interesant. Demonstra că avea o atenţie specială la detalii. Cel puţin în mintea lui, dacă Chris Watts reuşea să scape din capcana în care se aruncase singur, ar putea să se ascundă o perioadă iar apoi să revină să recupereze banii pe care i-a ascuns, bani care nu s-ar mai afla în evidenţele contabile ale băncii.

Ce-mi plăcea la cel de-al doilea atacator, Bobby, era că nu încerca să mă păcălească la telefon. Vorbea direct, aşa că la rândul meu puteam să vorbesc şi eu direct cu el.

Primeam ce dădeam, şi el primea înapoi ce oferea, aşa că eram pe aceeaşi frecvenţă. Ştiam că-l vom putea scoate din bancă, cu sau fără Chris Watts.

Am primit un bileţel de la un coleg:

— Întreabă-l dacă vrea să iasă.

Am zis:

— Vrei să ieşi primul?

M-am oprit, şi am rămas tăcut.

— Nu ştiu cum să fac asta, a zis într-un sfârşit Bobby.

— Ce te opreşte să ieşi chiar acum? am întrebat.

— Cum fac asta? a întrebat el din nou.

— Ştii ceva? Vin la intrare şi ne întâlnim acolo.

Aici am dat lovitura, dar tot trebuia să-l scoatem pe Bobby de acolo, şi să-i putem transmite că-l aşteptăm la uşă. I-am dat cuvântul meu că mi se va preda mie şi că nu va fi rănit, iar acum trebuia să facem în aşa fel încât să se întâmple asta; adesea implementarea e partea care poate fi cea mai complicată.

Echipa noastră s-a zbătut să vină cu un plan pentru a duce la îndeplinire predarea. M-am îmbrăcat cu o vesta antiglonţ. Am evaluat scena, gândindu-mă că m-aş putea poziţiona în spatele uneia dintre dubele mari pe care le parcasem în faţa băncii ca să fiu acoperit, la nevoie.

După care am intrat într-una din situaţiile acelea înnebunitoare în care nu ştia stânga ce făcea dreapta. Ne-am dat seama că uşa băncii fusese baricadată încă de la începutul atacului, ca măsură de precauţie, în ideea de a-i împiedica pe spărgători să părăsească locul faptei. Ştiam cu toţii asta, dar când a venit momentul ca Bobby să se predea şi să iasă pe uşă era ca şi cum creierele noastre adormiseră. Nimănui din echipa de intervenţii a poliţiei nu i-a dat prin cap să-i comunice cuiva de la negocieri acest amănunt important, aşa că preţ de câteva momente Bobby n-a putut să iasă iar mie mi se făcuse rău la stomac gândindu-mă că toate progresele pe care le făcusem cu tipul ăsta se vor face praf.

Iată-ne la faţa locului, încercând să ne revenim.

Curând au apărut doi tipi de la forţele speciale care înaintau spre intrare, cu scuturi de protecţie şi armele scoase, gata să scoată încuietorile şi obstacolul de la intrare. În acest moment încă nu ştiau ce-i aşteaptă de partea cealaltă. A fost un moment foarte tensionat. Cei doi poliţişti aveau poate 12 pistoale la ei, dar nu puteau să se apropie decât cu încetinitorul. Erau masivi. Au descuiat uşa, s-au retras şi apoi am putut să-i dăm drumul.

Bobby a ieşit, cu mâinile ridicate. Îi dădusem nişte instrucţiuni precise despre cum să se comporte când iese pe uşă şi la ce să se aştepte. Câţiva poliţişti de intervenţie l-au percheziţionat. Bobby s-a uitat în jur şi a zis:

— Unde e Chris? Duceţi-mă la Chris.

L-au adus în cele din urmă la mine şi l-am putut interoga în centrul nostru de comandă improvizat. Atunci am aflat că nu mai era decât un singur alt răufăcător înăuntru, lucru care l-a deranjat vizibil pe comandant. Nu am aflat asta decât mai târziu, dar puteam vedea de ce l-ar fi enervat şi jenat această revelaţie. Afirmase de la bun început în faţa presei că erau mai mulţi răufăcători înăuntru, chiar o conspiraţie internaţională, dacă mai ţineţi minte? Acum că se dovedea că erau doar doi răufăcători, iar unul dintre ei nici nu voise să ia parte la asalt, comandantul părea că nu controlează situaţia.

După cum spuneam, nu aflasem încă de reacţia comandantului. Tot ce ştiam e că acum aveam aceste informaţii noi care ne spuneam că eram mai aproape de obiectivul nostru decât am crezut iniţial. Era o veste bună, ceva care merita sărbătorit. Cu noile informaţii avea să ne fie mult mai uşor să negociem deznodământul, şi cu toate acestea comandantul era furios. Nu-i plăcea că fusese păcălit aşa că s-a dus la unul din tipii de la Unitatea de Reacţie Tehnică (URT) a NYPD şi i-a ordonat să intre în bancă cu o cameră de filmat, un microfon… *orice*.

Pentru că stăteam cu Bobby, comandantul m-a scos de la telefon înlocuindu-mă cu un alt negociator. Noul negociator a procedat la fel ca mine acum câteva ore şi a

zis:

— Sunt Dominick. Cu mine vorbeşti de acum încolo.

Dominick Misino era un negociator excelent în luarea de ostatici, din punctul meu de vedere unul dintre cei mai buni închizători din lume, un termen adesea folosit pentru persoana adusă pe finalul negocierilor, responsabilă de parafarea ultimelor amănunte şi de finalizarea tranzacţiei. Pe el nu-l tulburai uşor şi muncea bine.

Era un tip la obiect. Şmecher.

Dominick a continuat să vorbească. După care s-a petrecut ceva uluitor: uluitor şi aproape dezastruos. În timp ce Chris Watts vorbea cu Dominick a auzit un aparat electric care fora în zidul din spatele lui. Era unul dintre cei de la URT care încerca să introducă un microfon înăuntru, fix în locul cel mai nepotrivit, la momentul cel mai nepotrivit. Chris Watts era deja suficient de agitat, după ce partenerul îl părăsise şi se predase, lăsându-l singur să continue atacul. Iar acum, când i-a auzit pe colegi dând găuri în zid, s-a inflamat.

A reacţionat ca un câine pitbull încolţit. A zis că Dominick e un mincinos. Dominick a rămas impasibil. Şi-a păstrat calmul în timp ce Chris Watts era nervos la celălalt capăt al firului; în cele din urmă comportamentul calm şi rezervat al lui Dominick l-a adus de la clocot, la un foc mai potolit.

Acum că privesc în urmă mi se pare o idee prostească că s-a încercat atât de târziu plantarea unui microfon în bancă, o mutare născută din frustrare şi panică. Reuşisem să scoatem un atacator din bancă, dar acum pierdusem destul de mult controlul asupra situaţiei. Faptul că l-am speriat pe cel rămas, care ar fi putut să fie o persoană foarte impulsivă, nu era deloc de bun augur.

În timp ce Dominick încerca să dreagă busuiocul, Chris Watts a schimbat strategia. Ne-a întrebat:

— Ce-ar fi dacă aş elibera un ostatic?

Întrebarea ne-a luat prin surprindere. Dominick nici măcar nu se gândise să-i ceară acest lucru, însă Chris

Watts ne-a oferit-o pe una din funcţionare de parcă ar fi fost o bagatelă; pentru el la momentul respectiv probabil că nici nu mai era atât de important. Din punctul lui de vedere, o astfel de mişcare binevoitoare l-ar fi putut ajuta să mai câştige timp cât să pună la punct o modalitate de a evada.

Dominick a rămas calm dar a profitat de ocazie. A zis că vrea să vorbească mai întâi cu ostatica pentru a se asigura că totul va decurge cum trebuie, aşa că Chris Watts i-a dat telefonul ca să vorbească. Femeia fusese atentă, ştia că atunci când Bobby a vrut să se predea a fost un pic haotic aşa că deşi era complet îngrozită, a avut suficientă prezenţă de spirit cât să întrebe despre uşă. Ţin minte că mă gândeam că asta demonstra mult curaj: să fii îngrozit, prizonier fără voia ta, lovit şi cu toate astea să ai mintea ageră.

A întrebat:

— Sunteţi siguri că aveţi cheia de la uşa din faţă?

Dominick a răspuns:

— Uşa din faţă e deschisă.

Şi era.

În cele din urmă una dintre femei a ieşit nevătămată, apoi şi cealaltă femeie a ieşit, de asemenea nevătămată.

Încercam să-l scoatem şi pe paznic dar din ce ne spuseseră funcţionarele nu ne puteam da seama în ce stare se afla cu exactitate. Nici nu ştiam dacă mai era în viaţă. Nu-l mai văzuseră de azi dimineaţă. Poate făcuse un atac de cord şi murise. Nu aveam pur şi simplu cum să ştim.

Chris Watts mai avea însă un ultim as în mânecă. Ne-a luat prin surprindere şi ne-a spus din senin că vrea să iasă. Poate credea că ne va surprinde pentru o ultimă dată. Ce a fost ciudat la apariţia lui subită era că părea să se uite în jur, să evalueze scena, de parcă ar fi crezut că ar putea cumva să scape. Până în clipa în care poliţia i-a pus cătuşele, avea o privire care scruta în jur, căutând o portiţă. Era în lumina reflectoarelor, era înconjurat, dar cu toate acestea undeva, în mintea lui plină de idei, încă

credea că mai are o şansă.

Fusese o zi foarte, foarte lungă, dar în istorie a rămas ca un succes. Nimeni nu fusese rănit. Răufăcătorii fuseseră prinşi.

Din toată situaţia asta eu am ieşit umilit de cât de multe de învăţat mai aveam, însă, în acelaşi timp, eram şi stimulat şi inspirat de puterea brută a emoţiilor, dialogurilor şi a instrumentarului în continuă evoluţie al FBI-ului de tactici de psihologie aplicată pentru a influenţa şi convinge aproape pe oricine, în orice situaţie.

În deceniile care au trecut după iniţierea mea în lumea negocierilor cu mize mari, am fost uimit să constant cât de valoroase s-au dovedit aceste abordări aparent simple. Capacitatea de a intra în mintea – şi în cele din urmă pe sub pielea – interlocutorului depinde de aceste tehnici şi de dorinţa de a-ţi schimba abordarea pe parcurs, pe baza noilor informaţii pe care le obţii. Lucrând cu directori şi studenţi dornici să înveţe aceste tactici, am încercat întotdeauna să transmit mesajul că o negociere de succes nu înseamnă să ai dreptate, ci să ai starea de spirit potrivită.

CUM SĂ ÎNFRUNŢI – ŞI SĂ OBŢII CE VREI – FĂRĂ ÎNFRUNTARE

Glumesc doar pe jumătate când spun că oglindirea e un fel de magie sau un truc Jedi, asta pentru că îţi oferă capacitatea de a nu fi de acord fără a fi dezagreabil.

Pentru a putea înţelege cât de utilă este, gândiţi-vă la un loc de muncă obişnuit: inevitabil există un şef care şi-a câştigat locul prin insistenţă agresivă, uneori chiar intimidare de-a dreptul, cu idei „de modă veche” cum că şeful are întotdeauna dreptate. Să nu ne facem iluzii: oricare ar fi regulile iluminate ale „lumii noi”, în fiecare mediu (fie el de muncă sau altul) veţi avea întotdeauna de-a face cu persoane brutale care preferă să fie ascultate în loc să colaboreze cu ceilalţi.

Dacă adopţi abordarea pitbullului cu un alt pitbull te vei alege de regulă cu o situaţie tensionată, cu multe

sentimente rănite şi resentimente.

Sunt doar patru paşi care trebuie urmaţi:

1. Folosiţi vocea DJ-ului de seară de la radio.

2. Începeţi cu „îmi pare rău…”

3. Oglindiţi.

4. Păstraţi tăcerea. Cel puţin patru secunde, pentru a lăsa ca oglindirea să-şi facă efectul magic asupra interlocutorului.

5. Repetaţi.

Una dintre studentele mele a putut testa eficacitatea acestui proces simplu la locul ei de muncă, unde şeful ei impulsiv era cunoscut pentru „scenele” pe care le provoca: avea obiceiul enervant de a trece din senin pe lângă biroul unui angajat cu o însărcinare „urgentă”, prost gândită, care genera multă muncă inutilă. Tentativele anterioare de a pune în discuţie această practică au fost respinse imediat. „Există o metodă mai bună” devenea, în interpretarea acestui şef, „există o metodă mai leneşă”.

La finalul unei lungi sesiuni de consultanţă, în urma căreia rezultaseră mii de pagini de documente, la propriu, s-a produs o astfel de scenă. Şeful, adversar declarat al oricărei tehnologii „digitale” voia ca totul să fie tipărit pe hârtie.

A intrat la ea în birou şi i-a zis:

— Hai să tipărim toate documentele în dublu exemplar.

— Cum aţi zis, în două exemplare? a întrebat ea, oglindind afirmaţia lui, şi aducându-şi aminte nu doar de vocea de DJ, ci şi de faptul că oglindirea trebuia prezentată cu intonaţie interogativă. Intenţia din spatele majorităţii oglindirilor ar trebui să fie „Te rog să mă ajuţi să înţeleg”. De fiecare dată când oglindim pe cineva, ei vor reformula ceea ce au spus. Nu o vor spune exact la fel ca prima dată. Dacă întrebaţi pe cineva „Ce vrei să spui cu asta?” vă veţi alege probabil cu o reacţie iritată sau defensivă. Oglindirea vă va ajuta însă să obţineţi claritatea pe care o solicitaţi, arătând respect şi grijă faţă de conţinutul

mesajului interlocutorului.

— Da, a răspuns şeful, o copie pentru noi şi una pentru client.

— Îmi pare rău, deci spuneţi că clientul a solicitat o copie şi noi avem nevoie de o copie pentru uz intern?

— De fapt, stai să întreb clientul, că de la el nu ni s-a cerut nimic. Eu sigur vreau o copie, aşa sunt învăţat.

— Desigur, a răspuns ea. Mulţumesc că întrebaţi clientul. Unde ar trebui să depozităm copiile noastre? în dulap nu mai avem loc.

— E în regulă, le poţi pune oriunde, zise el, deja uşor descumpănit.

— Oriunde? a oglindit ea din nou, transmiţând o îngrijorare calmă. Atunci când intonaţia vocii sau limbajul corporal al celuilalt nu se acordă cu cuvintele, o oglindire bună poate fi foarte utilă.

În acest caz, şeful s-a văzut nevoit să facă o pauză lungă, binevenită, lucru care nu îi sta în obicei. Studenta mea a păstrat tăcerea.

— De fapt, pune-le la mine în birou, a zis el, mai calm ca niciodată. O să o pun pe secretara nouă să mi le tipărească după ce terminăm proiectul. Fă-mi doar două copii în format digital deocamdată.

O zi mai târziu, şeful i-a trimis un e-mail şi i-a zis pur şi simplu: „Sunt suficiente copiile digitale”.

La puţin timp după aceea, am primit un e-mail foarte încântat de la studenta respectivă: „Nu-mi vine să credi Oglindirea chiar funcţionează! Am scăpat de munca pe o săptămână!”

Oglindirea vi se va părea foarte stranie la început. E partea cea mai dificilă, dar tehnica poate fi stăpânită cu puţin exerciţiu. Odată ce vă veţi deprinde să o aplicaţi, va fi un soi de briceag conversaţional pe care-l veţi putea folosi cu succes în aproape orice context profesional sau social.

LECŢIILE CHEIE

Limbajul negocierilor este în principal un limbaj al

conversaţiilor şi încrederii: o modalitate de a stabili rapid relaţii şi de a-i face pe oameni să vorbească şi să gândească împreună. Veţi fi poate surprinşi să aflaţi că unul dintre cei mai buni negociatori din lume este Oprah Winfrey.

Emisiunea ei de la televizor e un studiu de caz al unui negociator profesionist în exerciţiul funcţiunii: aflată pe platou, faţă în faţă cu un invitat pe care nu l-a mai întâlnit niciodată, în faţa unui studio plin de sute de oameni, cu alte câteva milioane care se uită de acasă, având misiunea de a convinge acea persoană, uneori împotriva intereselor ei, să vorbească încontinuu, împărtăşind lumii secrete vechi, întunecate pe care le ţinea ascunse în propria minte de când lumea.

Urmăriţi cu atenţie această interacţiune după ce veţi citi acest capitol şi, dintr-odată, veţi vedea o baterie întreagă de aptitudini puternice: un zâmbet conştient care să detensioneze situaţia, folosirea unui limbaj subtil, non-verbal prin care se transmite empatie (şi, prin urmare, siguranţă) o anumită tonalitate descendentă a vocii, folosirea anumitor tipuri de întrebări şi evitarea altora, adică o întreagă gamă de aptitudini ascunse care se vor dovedi de nepreţuit, odată ce veţi învăţa să le stăpâniţi.

Iată câteva dintre elementele esenţiale pe care să le reţineţi din acest capitol:

Un bun negociator se pregăteşte, înaintea negocierii, să se aştepte la posibile surprize; un negociator excelent urmăreşte să-şi folosească aptitudinile pentru a descoperi surprizele pe care cu siguranţă le va găsi.

Nu vă agăţaţi de presupuneri: încercaţi în schimb să le consideraţi drept ipoteze şi folosiţi-vă de negociere pentru a le verifica riguros.

Persoanele care consideră că negocierea reprezintă o luptă a argumentelor sunt copleşite de vocile din capul lor. Negocierea nu este o bătălie, ci un proces de descoperire. Obiectivul este să aflaţi cât mai multe informaţii.

Pentru a calma vocile din capul vostru, faceţi din

celălalt şi din ceea ce are el de spus un obiectiv unic, atotcuprinzător.

Luaţi-o Mai încet. Toţi negociatorii sunt tentaţi să grăbească excesiv lucrurile. Dacă ne grăbim prea mult, oamenii pot avea senzaţia că nu sunt ascultaţi. Riscaţi să periclitaţi încrederea şi relaţia pe care le-aţi construit cu interlocutorul.

Zâmbiţi. Când oamenii sunt într-o stare pozitivă gândesc mai rapid şi sunt mai predispuşi să colaboreze şi să rezolve probleme (în loc să se lupte şi să reziste). O stare pozitivă stimulează agilitatea mintală, atât pentru voi cât şi pentru interlocutorul vostru.

Negociatorii au la dispoziţie trei tonalităţi vocale:

1. Vocea DJ-ului de seară de la radio: folosiţi-o din când în când pentru a exprima o concluzie. Daţi vocii o intonaţie descendentă, cu un ritm redus şi o exprimare calmă. Dacă reuşiţi, veţi crea o aură de autoritate şi încredere fără să faceţi ca interlocutorul să devină defensiv.

2. Vocea pozitivăzjucăuşă: ea ar trebui să fie vocea standard.

E vocea unei persoane binevoitoare, relaxate. Atitudinea este lejeră şi încurajatoare. Cheia este să vorbiţi zâmbind şi fiind relaxaţi.

3. Vocea directă sau insistentă: ea ar trebui să fie folosită rar. Va provoca probleme şi va genera respingere.

Oglindirea funcţionează extraordinar. Repetaţi ultimele trei cuvinte (sau cele mai importante unu până la trei cuvinte) din enunţul tocmai rostit al interlocutorului. Ne temem de ceea ce este diferit de noi şi suntem atraşi de ceea ce este asemănător. Oglindirea este arta insinuării similarităţii, care înlesneşte conexiunile interumane. Folosiţi oglindirea pentru a încuraja interlocutorul să empatizeze şi să se apropie de voi, a-l ţine de vorbă, a câştiga timp pentru ca echipa din care faceţi parte să se regrupeze, şi a vă încuraja interlocutorul să-şi dezvăluie strategia.

NU EMPATIZAŢI CU DUREREA CELORLALŢI, DAŢI-I UN NUME

Eram în anul 1998, stăteam într-un hol îngust în afara unui apartament de la etajul 27 al unei clădiri înalte din Harlem. Eram şeful echipei de negocieri în situaţii de criză a FBI din New York, iar în ziua aceea eram principalul negociator.

Primisem informaţia că înăuntru se ascundeau cel puţin trei fugari înarmaţi până în dinţi. Cu câteva zile înainte folosiseră mitraliere, trăgând asupra unei bande rivale, aşa că echipa de intervenţii a FBI din New York era masată în spatele meu, iar lunetiştii noştri erau pe acoperişurile din apropiere cu puştile aţintite asupra ferestrelor apartamentului.

În astfel de situaţii tensionate, se recomandă în mod tradiţional ca în negociere să se păstreze o expresie neutră. Să nu se arate sentimente. Până de curând, majoritatea oamenilor de ştiinţă ignoraseră complet rolul emoţiilor în negocieri. Emoţiile erau doar un obstacol în calea unui rezultat pozitiv, spuneau ei. „Trebuie să separăm oamenii de problemă” era un refren des invocat.

CAPITOLUL 3

Să ne gândim însă puţin la acest aspect: cum am putea separa oamenii de problemă atunci când emoţiile lor *sunt* problema? Mai ales dacă vorbim despre persoane speriate şi înarmate. Emoţiile sunt unul dintre principalele motive care deturnează comunicarea. Odată ce oamenii se supără unii pe ceilalţi, gândirea raţională nu mai are relevanţă.

De aceea, în loc să nege sau să ignore emoţiile, un bun negociator le va identifica şi le va influenţa. El e capabil să denumească cu precizie emoţiile celorlalţi dar în special pe cele proprii. Iar odată ce etichetează emoţiile poate vorbi despre ele fără să se ambaleze. Pentru el, emoţia reprezintă un instrument.

Emoţiile nu sunt obstacole ci mijloace.

Relaţia dintre un negociator inteligent emoţional şi

interlocutorul acestuia este în esenţă una terapeutică. Ea reproduce procesul dintre un psihoterapeut şi un pacient. Psihoterapeutul sondează şi analizează pentru a înţelege problemele pacientului, apoi repetă răspunsurile pacientului pentru a-l face să treacă dincolo de suprafaţă şi a-şi schimba comportamentul. Acelaşi lucru îl va face şi un bun negociator.

Ca să ajungi la un astfel de nivel de inteligenţă emoţională presupune a-ţi deschide simţurile, a vorbi mai puţin şi a asculta mai mult. Poţi afla aproape tot ce îţi trebuie – şi chiar mult mai mult decât ar vrea ceilalţi să ştii – doar observând şi ascultând, ţinându-ţi ochii deschişi, urechile ciulite şi gura închisă.

În timp ce citiţi următoarele paragrafe gândiţi-vă la canapeaua unui terapeut. Veţi vedea cum o voce reconfortantă, ascultarea atentă şi repetarea calmă a cuvintelor „pacientului” vă pot aduce mult mai mult decât un argument rece, raţional.

Poate sună siropos, dar dacă puteţi percepe emoţiile celorlalţi le puteţi folosi în avantajul vostru. Cu cât ştiţi mai multe despre cineva, cu atât aveţi mai multă putere.

EMPATIA TACTICĂ

Aveam o mare problemă în ziua respectivă în Harlem: nu aveam niciun număr de telefon la care să putem suna pentru a vorbi cu cei din apartament. A trebuit să vorbesc preţ de şase ore, ajutat din când în când de doi agenţi FBI care învăţau negocierea în situaţii de criză, prin uşa apartamentului.

Mi-am folosit vocea de DJ de seară la radio.

Nu am dat ordine cu vocea de DJ, nici nu am întrebat ce voiau fugarii. Mi-am imaginat însă că sunt în locul lor.

— Se pare că nu vreţi să ieşiţi, am zis în mod repetat. Se pare că vă e teamă că dacă deschideţi uşa, o să dăm buzna înarmaţi. Se pare că nu vreţi să ajungeţi iar la închisoare.

Preţ de şase ore nu am primit niciun răspuns. Instructorilor FBI Ie plăcea la nebunie vocea mea de DJ.

Funcţiona însă vocea?

După aceea, când eram aproape convinşi că nu e nimeni înăuntru, un lunetist dintr-o clădire alăturată a transmis prin staţie că a văzut mişcându-se una dintre perdelele de la fereastra apartamentului.

Uşa din faţă a apartamentului s-a deschis încet. A ieşit o femeie cu mâinile în faţă. Am continuat să vorbesc, toţi cei trei fugari au ieşit. Niciunul nu a zis nimic până când nu le-am pus cătuşele.

I-am întrebat apoi ce-mi stătea cel mai mult pe creier: de ce au ieşit după şase ore în care nu au zis absolut nimic? De ce au cedat, într-un final?

Toţi trei mi-au spus acelaşi lucru.

— Nu voiam să fim prinşi sau împuşcaţi, dar ne-ai calmat, au zis. Am crezut că nu o să mai pleci aşa că am ieşit.

Nu e nimic mai frustrant sau mai nociv pentru o negociere decât să ai senzaţia că vorbeşti cu cineva care nu te ascultă. Să faci pe prostul e o tehnică bună de negociere, iar „Nu înţeleg” e un răspuns normal. A ignora însă cealaltă parte nu face decât să genereze un cumul de frustrare şi să-i facă pe ceilalţi mai puţin dispuşi să facă ceea ce vrei.

Opusul acestei situaţii îl reprezintă empatia tactică.

Le spun studenţilor de la cursul meu de negocieri că empatia reprezintă „capacitatea de a recunoaşte perspectiva interlocutorului prin verbalizarea acelei recunoaşteri”. E o modalitate savantă de a spune că empatia înseamnă să fii atent la o altă fiinţă umană, să o întrebi ce simte şi să doreşti să îi înţelegi lumea.

Observaţi că nu am amintit nimic despre a fi de acord cu valorile şi credinţele celuilalt, sau a-l lua în braţe. Aceea e simpatia. Eu vorbesc despre încercarea de a înţelege o situaţie din perspectiva altcuiva.

La un pas mai sus de empatie se găseşte empatia tactică.

Empatia tactică este înţelegerea sentimentelor şi

stării de spirit a altuia, într-un anumit moment, precum şi capacitatea de a asculta ceea ce se află *dincolo* de acele sentimente pentru a avea o influenţă sporită în momentele care vor urma. Empatia tactică reprezintă atenţia pe care o acordăm atât obstacolelor emoţionale, cât şi potenţialelor căi de a ajunge la un acord.

Empatia tactică e un soi de inteligenţă emoţională la turaţie maximă.

Când eram poliţist în Kansas City, eram curios cum de anumiţi poliţişti cu multă experienţă reuşeau să convingă persoane violente, furioase să nu se mai bată sau să pună jos pistoalele sau cuţitele.

Când i-am întrebat cum reuşeau, rareori primeam mai mult de un ridicat din umeri ca răspuns. Nu puteau exprima în cuvinte ceea ce făceau. Acum ştiu însă că răspunsul era empatia tactică. Erau capabili să gândească din perspectiva altuia în timp ce vorbeau cu el, precum şi să evalueze rapid factorii care îi motivează.

Majoritatea dintre noi intrăm într-un duel verbal fără să putem convinge pe nimeni, de nimic, pentru că ştim şi ne pasă doar de propriile obiective şi perspective. Cei mai buni agenţi sunt însă atenţi la interlocutor, la publicul lor. Ei ştiu că dacă empatizează, îşi pot influenţa audienţa prin felul în care o abordează şi vorbesc cu ea.

De aceea, dacă un poliţist din penitenciar se apropie de un deţinut şi se aşteaptă ca el să opună rezistenţă, adesea aşa se va întâmpla. Dacă se apropie însă cu calm, e mult mai probabil ca deţinutul să fie paşnic. Pare o vrăjitorie dar nu este. Se întâmplă doar că, dacă poliţistul ţine cont de public, se poate transforma într-un individ care face mai bine faţă situaţiei.

Empatia este o aptitudine bine documentată de comunicare „blândă” însă ea are un fundament fiziologic. Atunci când observăm cu atenţia faţa, gesturile şi tonalitatea vocii cuiva, creierul nostru începe să se sincronizeze cu al său într-un proces denumit rezonanţă neuronală, permiţându-ne astfel să ştim mai bine ce simte

şi ce gândeşte.

Într-un experiment bazat pe RMN funcţional, cercetătorii de la Universitatea Princeton au scanat creierul subiecţilor, constatând că rezonanţa neuronală nu se manifestă când oamenii comunică prost. Cercetătorii puteau să-şi dea seama dacă subiecţii comunicau bine observând cât de mult se aliniau creierele lor. Au constatat astfel că oamenii care sunt mai atenţi – ascultă mai mult – pot să anticipeze ce urma să zică vorbitorul chiar înainte să rostească cuvintele.

Dacă vreţi să vă sporiţi aptitudinile de rezonanţă neuronală, încercaţi să exersaţi chiar acum. Fiţi atenţi la cineva care vorbeşte în apropiere, sau la o persoană care dă un interviu la TV. în timp ce vorbeşte, imaginaţi-vă că sunteţi acea persoană, închipuiţi-vă în poziţia pe care o descrie şi încercaţi să adăugaţi cât mai multe de detalii, ca şi cum chiar aţi fi acolo.

Vă avertizez însă că mulţi dintre negociatorii de modă veche vor crede că aveţi o abordare slabă, prea blândă.

Întrebaţi-o chiar pe Hillary Clinton, fostul secretar de stat.

În urmă cu câţiva ani, în timpul unui discurs la Universitatea Georgetown, Clinton susţinea că trebuie să „demonstrăm respect, chiar şi pentru duşmanii noştri. Trebuie să încercăm să înţelegem şi, cât e psihologic posibil, să empatizăm cu perspectiva lor, cu punctul lor de vedere”.

Vă puteţi imagina ce a urmat. O droaie de experţi şi politicieni a sărit la atac. Au spus că e o afirmaţie ineptă, naivă, ba chiar un semn că are afinităţi pentru Frăţia Musulmană. Unii spuneau că şi-a compromis candidatura la preşedinţie.

Problema cu toate aceste afirmaţii inflamate era că doamna Clinton avea dreptate.

Dincolo de politică, empatia nu înseamnă să fii diplomat sau să fii de acord cu celălalt. Presupune doar să

îl înţelegi. Empatia ne ajută să învăţăm despre poziţia inamicului, să ştim de ce acţiunile lor li se par justificate şi ce i-ar putea mişca.

Ca negociatori folosim empatia pentru că funcţionează. Empatia reprezintă motivul pentru care cei trei fugari au ieşit după şase ore de voce de DJ de seară. Empatia m-a ajutat să stăpânesc ceea ce Sun Tzu a denumit „arta supremă a războiului": să-ţi supui inamicul fără să te lupţi.

ETICHETAREA

Să ne întoarcem puţin la uşa din Harlem.

Nu aveam multe informaţii, dar dacă ai trei fugari care se ascund într-un apartament la etajul 27 al unei clădiri din Harlem, chiar dacă aceştia nu comunică, vei şti din start că pe ei îi îngrijorează două lucruri: că vor fi ucişi şi că vor merge la închisoare.

Aşa că timp de şase ore, în acel hol încins, eu şi cu cei doi studenţi în negociere din FBI am vorbit pe rând. Am făcut cu schimbul pentru a evita bâlbâielile şi alte erori provocate de oboseală. Şi am transmis în mod constant acelaşi mesaj, cu toţii spunând acelaşi lucru.

Fiţi foarte atenţi la ce am spus: „Se pare că nu vreţi să ieşiţi. Se pare că vă e teamă că dacă deschideţi uşa intrăm cu armele peste voi. Se pare că nu vreţi să vă întoarceţi la închisoare".

Am aplicat empatia tactică recunoscând şi apoi verbalizând emoţiile previzibile ale situaţiei. Nu doar că ne-am pus în locul fugarilor. Le-am identificat sentimentele, le-am transformat în cuvinte şi apoi le-am redat, în mod calm şi respectuos.

În cadrul negocierilor, acest proces se numeşte etichetare.

Etichetarea constituie o metodă de validare a emoţiilor unei persoane prin recunoaşterea lor. Dând nume unei emoţii arătăm că ne identificăm cu felul în care se simte persoana respectivă. Ne apropiem de cineva fără să întrebăm despre factori externi despre care nu avem

cunoştinţă („Ce-ţi mai face familia?") Etichetarea e un fel de scurtătură către intimitate, un şiretlic emoţional prin care economisim timp.

Etichetarea conferă un avantaj special atunci când interlocutorul este tensionat. Expunerea la lumină a gândurilor negative – „Se pare că nu vreţi să vă întoarceţi la închisoare" le face să pară mai puţin ameninţătoare.

Într-un studiu de analiză a imagisticii cerebrale2, profesorul de psihologie Matthew Lieberman de la Universitatea din California, Los Angeles, a constatat că la oamenii cărora li se arată fotografii care exprimă emoţii puternice, amigdala cerebrală are o activitate mai mare, aceasta fiind componenta creierului care generează frica. Atunci când sunt puşi însă să eticheteze emoţia, activitatea se deplasează către zonele care guvernează gândirea raţională. Cu alte cuvinte, etichetarea unei emoţii – aplicarea cuvintelor raţionale unei frici – îi reduce din intensitatea primară.

Etichetarea este o aptitudine simplă, versatilă, care vă permite să consolidaţi un aspect pozitiv al negocierii sau să reduceţi un aspect negativ. Există însă nişte reguli foarte bine definite în privinţa formei şi felului în care trebuie practicată. Prin aceasta se deosebeşte de o simplă pălăvrăgeală, fiind mai aproape de o artă formală, cum e caligrafia chinezească.

Pentru majoritatea oamenilor, etichetarea este una dintre metodele cele mai ciudate de negociere pe care le-ar putea folosi. Înainte să încerce să o aplice prima dată, studenţii mei îmi spun aproape întotdeauna că se aşteaptă ca interlocutorul lor să sară în sus şi să urle „Să nu îndrăzneşti să-mi spui cum mă simt!"

Să vă zic un secret: oamenii nici nu-şi dau seama când folosiţi etichetarea.

Primul pas pentru a putea eticheta este să stabiliţi starea afectivă a celuilalt. Când stăteam la uşa aceea din Harlem nici nu-i puteam vedea pe fugari, însă avem adesea la dispoziţie o grămadă de informaţii pe care ni le oferă

cuvintele, tonul şi limbajul corporal al celuilalt. Acestei treimi îi spunem „cuvintele, muzica şi dansul”.

Ideea de bază în identificarea sentimentelor este să fim foarte atenţi la modificările pe care le suferă oamenii atunci când reacţionează la evenimente exterioare. Cel mai frecvent, aceste evenimente sunt chiar cuvintele voastre.

Dacă spuneţi „Ce mai fac ai tăi?” iar colţurile gurii celuilalt se lasă în jos chiar în timp ce vă spune că toţi sunt bine, puteţi să vă daţi seama că nu e totul în regulă; dacă vocea capătă un ton neutru atunci când vine vorba despre un coleg, atunci între cei doi ar putea exista un conflict, iar dacă proprietarul dă inconştient din picior atunci când amintiţi despre vecini, e clar că nu are o părere prea bună despre ei (vom analiza mai în profunzime felul în care aceste indicii pot fi identificate şi folosite în Capitolul 9).

Persoanele care pretind că acţionează ca un medium se sprijină pe aceste mici informaţii pe care le culeg despre voi. Ei evaluează limbajul corporal al clientului şi îi pun câteva întrebări nevinovate. După câteva minute, ei vor „prezice” viitorul spunând însă doar ceea ce persoana respectivă vrea să audă pe baza amănuntelor pe care le-au identificat. Mulţi dintre ei ar putea fi buni negociatori tocmai din acest motiv.

Odată ce aţi identificat o emoţie pe care vreţi să o subliniaţi, următorul pas este să o etichetaţi cu voce tare. Etichetele pot fi formulate ca afirmaţii sau întrebări. Singura diferenţă este dacă încheiaţi propoziţia cu o tonalitate descendentă sau ascendentă. Oricum s-ar încheia, etichetele încep aproape întotdeauna cu aproximativ aceleaşi cuvinte:

Se pare că...

Sună ca şi cum...

S-ar zice că...

Observaţi că spunem „Sună ca şi cum...” şi nu „Aud că...”, din cauză că oamenii tind să devină defensivi la auzul cuvântului „eu”. Când spunem „eu” transmitem că ne interesează mai mult propria persoană decât celălalt,

ceea ce vă face să vă asumaţi răspunderea pentru cuvintele care urmează şi pentru ofensa pe care ele ar putea-o cauza.

Dacă formulaţi însă eticheta ca pe o afirmaţie neutră de înţelegere, veţi încuraja interlocutorul să reacţioneze. Va oferi de regulă un răspuns mai lung decât un simplu „da" sau „nu". Şi dacă nu sunt de acord cu eticheta, e în regulă. Puteţi oricând să vă retrageţi şi să spuneţi „N-am zis că aşa stau lucrurile. Am zis că aşa se pare".

Ultima regulă a etichetării este tăcerea. Odată ce aţi pus o etichetă, păstraţi tăcerea şi ascultaţi. Cu toţii avem tendinţa de a continua ce am spus, de a încheia o frază ca „Se pare că-ţi place felul în care arată cămaşa" cu o întrebare concretă, cum ar fi „De unde ţi-ai cumpărat-o?" Puterea etichetării stă însă tocmai în faptul că invită persoana cealaltă să se descopere.

Dacă aveţi încredere în mine o secundă, luaţi o pauză şi încercaţi: începeţi o conversaţie şi puneţi o etichetă pe emoţiile celuilalt – nu contează dacă vorbiţi cu poştașul sau cu fiica voastră de zece ani – apoi păstraţi tăcerea. Lăsaţi etichetarea să lucreze pentru voi.

NEUTRALIZAT! NEGATIVUL, CONSOLIDAŢI POZITIVUL

Etichetarea este o tactică, nu o strategie, aşa cum o lingură este un instrument excelent pentru a amesteca supa, nu o reţetă. *De felul* în care veţi folosi etichetarea va depinde în mare măsură şi reuşita voastră. Aplicată corect, e o modalitate prin care noi, negociatorii, identificăm şi apoi modificăm încetul cu încetul vocea interioară a conştiinţei interlocutorului nostru, oferindu-i mai multă disponibilitate pentru colaborare şi încredere.

Să discutăm mai întâi despre psihologia umană. În termeni fundamentali, emoţiile oamenilor au două niveluri: comportamentul de „prezentare" constituie partea exterioară, de suprafaţă, pe care o vedem şi o auzim, iar dedesubt se află sentimentul „de bază" care motivează comportamentul.

Imaginaţi-vă un bunic posac la o masă de sărbători în familie: comportamentul de prezentare e că e iritabil, dar emoţia de bază este singurătatea şi tristeţea care îl încearcă din cauză că familia nu îl vizitează niciodată.

Negociatorii de succes se adresează prin etichetare acestor emoţii de bază. Etichetând punctele negative ele sunt diluate (sau chiar *dezamorsate*, în cazurile extreme), în timp ce etichetarea punctelor pozitive le consolidează.

Vom reveni la bunicul posac într-o clipă. Mai întâi să vorbim însă despre furie.

Furia este o emoţie care nu este decât rareori productivă, fie pentru voi, fie pentru cel cu care negociaţi. Ea eliberează hormoni de stres şi neuro-transmiţători care vă perturbă capacitatea de a evalua şi reacţiona adecvat la situaţie. Ea vă şi ascunde faptul că sunteţi furios, oferindu-vă o falsă senzaţie de încredere.

Nu vreau să spun că ar trebui să ignorăm sentimentele negative. A le ignora ar putea fi la fel de nociv. Ele trebuie însă cizelate. Etichetarea este o tactică utilă de a stabiliza confruntările furioase pentru că astfel îl facem pe celălalt să-şi recunoască sentimentele, în loc să fie agitat în continuare.

Am aflat la începuturile carierei mele în negocieri cât este de important să ţintim direct dinamica negativă de o manieră curajoasă, dar respectuoasă.

Trebuia să rezolv o situaţie pe care o creasem cu mâna mea. Atrăsesem furia şefului FBI din Canada când am intrat în ţară fără să-l anunţ (pentru ca el să poată notifica Departamentul de Stat), o procedură denumită „autorizaţia de a pătrunde pe teritoriul ţării”.

Ştiam că trebuie să-l sun ca să lămurim situaţia, altfel riscam să fiu expulzat. Celor de la vârf le place să simtă că au controlul. Nu suportă să nu fie respectaţi. Cu atât mai mult cu cât nu au o muncă foarte uşoară.

— Iartă-mă, părinte, am păcătuit, i-am zis când a răspuns la telefon.

La capătul celălalt al firului s-a lăsat o tăcere

prelungită.

— Cine e? a întrebat el.

— Iartă-mă, părinte, am păcătuit, am repetat eu. Sunt Chris Voss.

Din nou, o lungă tăcere.

— Şeful tău ştie că ai venit aici?

Am zis că da, apoi mi-am ţinut pumnii singur. Funcţionarul FBI avea dreptul să-mi spună să părăsesc imediat Canada, dacă ar fi vrut. Menţionând însă aspectul negativ, ştiam că îl aplanasem pe cât posibil. Aveam o şansă.

— OK, eşti autorizat să intri în ţară, a zis el în cele din urmă. Mă ocup eu de acte.

Încercaţi asta data viitoare când trebuie să vă cereţi scuze pentru o eroare gravă. Nu vă fie teamă. Cea mai rapidă şi mai eficientă metodă de a stabili un raport funcţional este să recunoaşteţi partea negativă şi apoi să o diminuaţi. Ori de câte ori aveam de-a face cu familia unui ostatic, începeam prin a spune că ştiam că sunt speriaţi. Şi când făceam o greşeală – lucru care se petrece frecvent – recunoşteam întotdeauna furia celuilalt. Am constatat că fraza „uite, sunt un cretin" e o metodă incredibil de eficientă de a face problemele să dispară.

Abordarea asta nu m-a dezamăgit niciodată.

Să ne întoarcem la bunicul posac.

El este posac pentru că nu-şi mai vede familia şi se simte abandonat. Prin urmare, comunică într-o manieră disfuncţională pentru a atrage atenţia.

Cum putem aborda această problemă?

În loc să ne luptăm cu comportamentul lui morocănos, încercăm să recunoaştem tristeţea lui de o manieră în care să nu îl judecăm. îl putem conduce pe altă cale înainte să apuce să se enerveze.

— Nu ne mai vedem atât de des, aţi putea spune. Ai zice că nu te mai băgăm în seamă şi ne vedem o dată pe an, aşa că de ce ar trebui să-ţi mai faci timp pentru noi?

Observaţi cum am recunoscut situaţia şi am etichetat

tristeţea lui? Aici intervine momentul unei pauze scurte, prin care să-l lăsaţi să recunoască şi să aprecieze încercare de a înţelege ce simte, apoi să întoarceţi situaţia, oferind o soluţie pozitivă.

— Pentru noi e o bucurie să fim cu tine. Vrem să ştim ce ai de spus. Preţuim timpul cu tine pentru că ne simţim îndepărtaţi de tine.

Cercetările arată că cel mai bun mod în care putem face faţă negativităţii este să o observăm, fără să reacţionăm şi fără să judecăm. Apoi să etichetăm fiecare sentiment negativ şi să-l înlocuim cu gânduri pozitive, pline de compasiune şi bazate pe soluţii.

Unul dintre studenţii mei de la Universitatea Georgetown, un tip pe nume TJ, care lucra ca funcţionar contabil la echipa Washington Redskins, a pus în aplicare această lecţie în timp ce era înscris la cursul meu de negocieri.

Economia era în găleată la vremea respectivă, iar cei care aveau abonamente pentru tot campionatul încercau să nu plătească biletele. Colac peste pupăză, şi echipa jucase *groaznic* anul precedent iar problemele din vieţile personale ale jucătorilor nu făceau decât să-i îndepărteze pe suporteri.

Directorul economic al echipei devenea din ce în ce mai îngrijorat şi mai nervos, iar cu două zile înainte de începerea campionatului s-a dus la biroul lui TJ şi i-a pus în braţe un dosar plin cu hârtii.

A zis „Mai bine ieri decât azi”, apoi a plecat.

Înăuntru era o listă cu 40 de deţinători de abonamente care nu-şi plătiseră datoriile, un stick USB cu un tabel cu situaţia fiecăruia, şi o formulă prestabilită care trebuia folosită cu fiecare dintre ei când erau sunaţi.

TJ a văzut imediat că formularea era execrabilă. Începea prin a spune că colegii au încercat să sune de luni de zile şi că el fusese însărcinat să preia cazul. Se mai spunea „vreau să vă informez că pentru a putea intra în posesia biletelor la meciul de deschidere împotriva echipei

New York Giants, va trebui să achitaţi integral suma datorată până la data de 10 septembrie”.

Era un mesaj formulat în stilul stupid, agresiv, impersonal şi lipsit de înţelegere caracteristic majorităţii companiilor. Era vorba doar „de mine, de mine, de mine” din partea lui TJ, fără să se recunoască şi situaţia celor care cumpăraseră abonamentele. Niciun fel de empatie. Niciun fel de conexiune interumană. Daţi-mi banii.

Poate nici nu trebuie să vă mai zic că acest text nu a funcţionat. TJ a lăsat mesaje, nimeni nu l-a sunat înapoi.

După câteva săptămâni de curs, TJ a rescris mesajul. Nu-l refăcuse dramatic, şi nici nu oferea fanilor vreo reducere. Nu făcuse decât să adauge modificări subtile pentru ca suporterii să înţeleagă că apelul îi privea pe ei, situaţia lor şi dragostea lor pentru echipă.

Acum, echipa era „Washington Redskins AI VOŞTRI”, iar scopul apelului era ca să se asigure că suporterii cei mai înfocaţi ai echipei – clienţii care nu plătiseră – vor fi prezenţi la meciul de deschidere. „Atmosfera de acasă pe care fiecare dintre voi o creează în fiecare duminică la Stadionul Fedex nu trece neobservată”, a scris TJ. Le-a spus apoi „în aceste momente dificile, înţelegem că suporterii noştri trec prin momente dificile şi suntem dispuşi să vă ajutăm”, cerând posesorilor de abonamente să sune şi să discute „cazul lor special”.

Deşi în aparenţă simple, modificările pe care TJ le-a adus mesajului au avut un impact afectiv profund asupra celor care nu plăteau. Se amintea datoria acestora către echipă, dar se sublinia şi datoria echipei către ei, iar prin etichetarea condiţiilor economice dificile şi a stresului pe care acestea îl provoacă, se diminua dinamica negativă cea mai pronunţată – faptul că nu plătiseră – transformând astfel situaţia într-una rezolvabilă.

Aceste simple schimbări ascund o înţelegere complexă a empatiei de către TJ. Înarmat cu noul discurs, TJ a putut să obţină plata în rate pentru toţi deţinătorii de abonamente înaintea jocului cu Giants. Următoarea vizită

a directorului economic? Ei bine, a fost mult mai puţin tensionată.

ELIBERAŢI DRUMUL ÎNAINTE SĂ ANUNŢAŢI DESTINAŢIA

Mai ţineţi minte amigdala cerebrală, componenta creierului care generează frică în urma ameninţărilor? Ei bine, cu cât putem întrerupe mai repede reacţia amigdalei la ameninţări reale sau imaginare, cu atât mai repede putem degaja drumul de obstacole, şi cu atât mai rapid vom putea genera sentimente de siguranţă, bunăstare şi încredere.

Etichetând fricile, putem face acest lucru. Aceste etichete sunt atât de puternice pentru că ne scaldă fricile în lumina soarelui, luându-le puterea şi arătându-le interlocutorilor că avem înţelegere.

Să ne amintim de holul din Harlem: nu am spus „se pare că vreţi să vă dăm drumul”. Cu toţii puteam fi de acord cu asta. Dar asta nu ar fi redus sentimentul real de frică din apartament, nici nu ar fi arătat că empatizăm cu complexitatea sumbră a situaţiei lor. De aceea, m-am dus ţintit spre amigdală şi am zis „Se pare că nu vreţi să mergeţi înapoi la închisoare”.

Odată etichetate şi scoase la vedere, reacţiile negative din amigdala interlocutorului vor începe să se atenueze. Vă promit că veţi fi şocaţi decât de rapid limbajul se schimbă dintr-un ton alarmist, într-unul optimist. Empatia e un mijloc puternic de schimbare a dispoziţiei.

Drumul nu poate fi eliberat întotdeauna atât de uşor, aşa că nu fiţi demoralizaţi dacă procesul pare să decurgă încet. Negocierea din blocul din Harlem a durat şase ore. Majoritatea dintre noi purtăm frici peste frici, ca nişte haine care să ne apere de frig, aşa că e mult de lucrat până să ajungem la sentimentul de siguranţă.

I s-a întâmplat unei alte studente de la cursurile mele, care strânge bani pentru organizaţia de fete a Cercetaşilor, şi care s-a apucat să eticheteze fricile

interlocutoarei ei aproape bătând în retragere.

Nu vorbim de o persoană care vinde prăjituri pentru Cercetaşi: studenta mea era o persoană cu experienţă în domeniul strângerii de fonduri, care obţinea în mod obişnuit sume cuprinse între 1.000 şi 25.000 de dolari cu fiecare cec. Pe parcursul anilor şi-a dezvoltat un sistem foarte reuşit de a-şi face „clienţii", adesea femei bogate, să îi scrie un cec.

Invita potenţială donatoare la ea în birou, o servea cu câteva prăjituri de Cercetaşe, îi arăta un album cu poze care să-i meargă la suflet, câteva scrisori scrise de mână din proiecte care păreau să se potrivească cu profilul femeii apoi colecta un cec când ochii donatorului se aprindeau. Era aproape uşor.

Într-o zi, însă, a avut parte de o donatoare pe care nu o mişca nimic. De îndată ce femeia a luat loc în biroul ei, studenta mea a început să-i prezinte proiectele pe care documentarea i le indicase că ar fi potrivite cu profilul femeii. Femeia însă refuza din cap un proiect după altul.

Studenta mea devenea din ce în ce mai nelămurită de donatoarea dificilă, care nu voia să doneze nimic. Şi-a stăpânit emoţiile şi şi-a adus aminte de o lecţie de la cursul meu despre etichetare.

— Am senzaţie că ezitaţi în privinţa acestor proiecte, a zis ea, cu o voce pe care o voia echilibrată.

De parcă i s-ar fi scos un dop, femeia a exclamat:

— Vreau să sprijin direct programe pentru Cercetaşe şi nu alte proiecte.

Conversaţia părea astfel să fie mai ţintită, dar pe măsură ce studenta mea prezenta proiect după proiect care părea să îndeplinească criteriile donatoarei, nu a avut parte decât de respingere.

Simţind frustrarea crescândă a potenţialei donatoare şi voind să încheie într-o notă pozitivă, astfel încât să se poată reîntâlni cu altă ocazie, studenta mea a folosit o altă etichetare.

— Se pare că vă pasionează cu adevărat ideea unei

donaţii şi vreţi să găsiţi un proiect adecvat care să reflectele oportunităţile şi experienţele pe care vi le-au oferit Cercetaşele.

La auzul acestor vorbe, femeia „dificilă” a semnat un cec fără ca măcar să aleagă un anumit proiect.

— Tu mă înţelegi, a zis ea în timp ce s-a ridicat să plece. Am încredere că vei găsi un proiect potrivit.

Prima etichetare a dezvăluit o frică de a-i fi folosiţi în mod incorect banii. Cea de-a doua etichetare a dezvăluit însă adevărata dinamică: prezenţa ei în acel birou era urmarea unor amintiri foarte concrete din perioada în care fusese şi ea cercetaşă şi a felului în care acel moment i-a schimbat viaţa.

Obstacolul nu a fost găsirea unui proiect potrivit pentru această femeie. Nu era un donator pretenţios, greu de mulţumit. Adevăratul obstacol era că această femeie avea nevoie să fie înţeleasă şi ca persoana căreia urma să-i dea banii să ştie de ce se află în acel birou şi să înţeleagă amintirile care stăteau la baza acţiunilor ei.

De aceea etichetările sunt atât de puternice şi au potenţialul de a transforma orice conversaţie. Săpând dedesubtul unui munte aparent de detalii, mici nemulţumiri şi chestiuni logistice, etichetele ajută la descoperirea şi identificarea emoţiei primare care, odată recunoscută, pare să rezolve miraculos toate celelalte probleme.

FACEŢI UN AUDIT AL ACUZAŢIILOR

În prima zi a cursului de negociere, în fiecare semestru, trec cu grupul printr-un exerciţiu introductiv intitulat „şaizeci de secunde sau moare”. Eu fac pe răpitorul iar un student trebuie să mă convingă să-i dau drumul ostaticului într-un minut. O folosesc ca o metodă de a sparge gheaţa şi care-mi arată nivelul studenţilor mei, iar lor, cât de mult au de învăţat. (Iată un mic secret: ostaticul nu scapă niciodată.)

Uneori studenţii se aruncă imediat, însă de regulă îmi e greu să găsesc doritori, pentru că asta presupune ca

ei să vină în faţa clasei şi să se bată cu cel care are toate atuurile. Dacă doar îi rog să fie voluntari, toţi se uită în altă parte. Ştiţi despre ce vorbesc. Aproape că vi se încordează muşchii spatelui, gândindu-vă „dă, Doamne, să nu fiu eu”.

Aşa că nu întreb. În schimb, voi spune „în caz că vă îngrijoraţi că vă voi cere să veniţi să jucăm un rol în faţa clasei, vă spun dinainte... va fi oribil”.

Şi aşa se oferă mai mulţi voluntari decât am nevoie.

Uitaţi-vă acum ce am făcut: am prefaţat conversaţia etichetând fricile publicului: cât de rău poate fi ceva, ca să fie mai rău decât „oribil”? I-am dezamorsat şi am aşteptat, lăsând ca vorbele mele să prindă rădăcini în mintea lor iar nerezonabilul să pară mai puţin inaccesibil.

Cu toţii am făcut asta în mod intuitiv de o mie de ori. Începem să criticăm un prieten spunând „Nu vreau să par dur...” sperând că astfel vom atenua impactul a ceea ce urmează să spunem. Alteori veţi spune „Nu vreau să par nesimţit... „sperând că interlocutorul vă va spune după câteva propoziţii că nu sunteţi un om rău. Formulând astfel însă comiteţi o greşeală mică, dar vitală, prin care negaţi negativul. Astfel, el capătă valoare de afirmaţie.

În sălile de judecată, avocaţii apărării se folosesc de acest procedeu menţionând fiecare cap de acuzare, şi vulnerabilităţile propriei poziţii, încă din pledoaria de început. Această tehnică are numele de „aplanare”.

Ceea ce-mi doresc să fac este ca acest proces, aplicat sistematic, să poată fi folosit pentru a vă dezarma interlocutorul, negociind orice, de la ora de culcare a copilului la contracte importante de afaceri.

Primul pas constă în a enumera fiecare lucru oribil pe care interlocutorul *l-ar putea* spune despre voi într-un proces pe care l-am denumit auditul acuzării.

Această noţiune a auditului este foarte, foarte dificil de înţeles pentru oameni. Când le vorbesc prima dată studenţilor despre asta, îmi spun „Doamne, n-am putea să facem aşa ceva”. Pare ceva atât artificial şi care denotă

lipsă de respect faţă de sine. Pare că ar agrava lucrurile. Le-am adus apoi aminte că şi eu am făcut exact acelaşi lucru în prima zi de curs, când le-am etichetat frica de jocul de-a ostaticul în avans. Şi toţi au recunoscut că niciunul dintre ei nu ştia.

Ca exemplu, voi folosi experienţa uneia dintre studentele mele, Anna, de care am fost foarte mândru pentru că a reuşit să facă rost de 1 milion de dolari pe baza cunoştinţelor dobândite la cursul meu.

La momentul respectiv, Anna lucra pentru o companie mare care avea contracte cu guvernul. Firma ei câştigase o licitaţie pentru un contract important cu guvernul asociindu-se cu o companie mai mică, să-i zicem ABC Co., al cărei director avea o relaţie apropiată cu reprezentantul pentru clienţi al guvernului.

Problemele au început imediat după ce au câştigat contractul. Din cauză că ABC dispunea de o conexiune care a fost esenţială pentru câştigarea contractului, ABC considera că i se cuvenea o parte din sumă, indiferent dacă îşi îndeplinea îndatoririle din contract sau nu.

Prin urmare, deşi prin contract erau prevăzuţi nouă angajaţi, ABC a continuat să nu-şi facă treaba. În timp ce compania Annei a trebuit să facă şi munca ABC, relaţia dintre ABC şi compania Annei s-a transformat în e-mailuri pline de jigniri şi lamentări amare. Având deja o marjă de profit destul de scăzută, compania Annei a fost forţată să negocieze cu ABC

reducerea la 5, 5 angajaţi. Negocierile au lăsat ambele părţi cu un gust amar. E-mailurile pline de recriminări au încetat, dar apoi au încetat toate e-mailurile între cele două companii. Lipsa comunicării e întotdeauna un semn rău.

La câteva luni după aceste discuţii spinoase, clientul a cerut ca proiectul să fie regândit sub multe aspecte iar compania Annei risca să piardă mulţi bani dacă nu reuşea să convingă ABC să accepte reduceri suplimentare de costuri. Din cauză că ABC nu şi-a respectat partea de

înţelegere, firma Annei avea motive contractuale serioase să excludă compania ABC cu totul. Aceasta ar fi afectat însă reputaţia firmei Annei cu un client foarte important, putând avea ca efect şi o acţiune juridică din partea ABC.

Confruntându-se cu acest scenariu, Anna a aranjat o întâlnire cu reprezentaţii companiei ABC în care plănuia să-i informeze pe cei de la ABC, alături de partenerii ei, că urmau să primească remuneraţia aferentă doar pentru 3 angajaţi. Era o situaţie delicată, deoarece ABC era deja nemulţumită de prima reducere. Deşi era de regulă un negociator agresiv şi plin de încredere, Anna a avut timp de câteva săptămâni probleme cu somnul. Avea nevoie să obţină concesii şi în acelaşi timp să amelioreze relaţia cu compania ABC. Nu pare prea uşor, nu-i aşa?

Anna s-a pregătit mai întâi alături de partenerul ei de negociere Mark, enumerând toate acuzele pe care ABC le-ar putea aduce. Relaţia se degradase cu ceva timp în urmă, aşa că lista era destul de plină. Cele mai mari acuze potenţiale erau însă uşor de identificat:

— Sunteţi genul tipic de antreprenor principal care încearcă să jumulească firmele mai mici.

— Ne-aţi promis că vom avea de muncă apoi v-aţi încălcat promisiunile.

— Puteaţi să ne fi anunţat de această problemă cu mai multe săptămâni în urmă, ca să ne ajutaţi să ne pregătim.

Anna şi Mark au încercat apoi pe rând să joace rolul fiecărei părţi, unul dintre ei susţinând poziţia ABC şi celălalt dezarmând acuzaţiile cu etichetări care le anticipau.

— Veţi crede că suntem o companie mare, un antreprenor principal fără scrupule după ce vom termina de zis ce avem de zis, îşi exersa Anna discursul cu un ritm lent şi natural.

— Se pare că aveţi impresia că acest contract vi se cuvine de la bun început, a zis Mark.

S-au antrenat de faţă cu un observator, reglându-şi

ritmul, stabilind la ce punct urma să-şi eticheteze unul altora frica şi planificând momentul în care să includă pauzele pline de înţeles. Era ca o piesă de teatru.

Când a venit ziua întâlnirii, Anna a început prin a recunoaşte temerile cele mai mari ale ABC.

— Înţelegem că aţi fost cooptaţi cu obiectivul comun de a conduce acest proiect, a zis ea. E posibil să aveţi senzaţia de a fi fost trataţi nedrept, şi că am modificat contractul în mod semnificativ de la semnare. Recunoaştem că aveţi impresia că această muncă v-a fost promisă.

Au beneficiat de o aprobare hotărâtă din cap a reprezentanţilor ABC, astfel încât Anna a continuat subliniind datele problemei de o manieră prin care reprezentanţii ABC au fost încurajaţi să vadă cele două firme ca pe nişte coechipieri, condimentându-şi afirmaţiile cu întrebări cu răspuns deschis care demonstrau că ascultă:

— Ce credeţi că ar trebui adăugat la ceea ce am spus până acum?

Etichetând fricile şi cerând ca şi interlocutorii să contribuie, Anna a putut afla o cauză importantă al fricilor ABC, respectiv faptul că ABC se aştepta să fie un contract profitabil pentru că avea impresia că firma Annei câştiga foarte mulţi bani de pe urma tranzacţiei.

Mark a putut astfel interveni, explicând că noile cerinţe ale clientului au făcut ca acel contract să nu mai fie profitabil, prin urmare el şi Anna trebuiau să convingă ABC să accepte mai puţini bani, fiind vorba de doar trei posturi cu normă întreagă pentru ABC. Angela, unul dintre reprezentanţii ABC, a avut un moment în care a inspirat adânc.

— Se pare că sunteţi de părere că noi suntem un antreprenor principal mare şi rău care încearcă să scape de compania mai mică, a zis Anna, verbalizând acuzaţia înainte de a apuca să fie formulată.

— Nu, nu credem asta, a zis Angela, forţată de

recunoaştere să caute un teren neutru.

Odată ce părţile negative au fost etichetate şi cele mai rele acuze au fost formulate, Anna şi Mark au putut să îndrepte conversaţia în direcţia contractului. Fiţi atenţi la felul în care şi-au expus argumentul, deoarece a fost o lovitură de geniu: ei au reuşit să recunoască poziţia în care se afla ABC, dar şi să mute răspunderea pentru oferirea unei soluţii către compania mai mică.

— Se pare că ştiţi foarte bine cum *ar trebui* să funcţioneze un contract cu guvernul, spuse Anna, etichetând expertiza Angelei.

— Da, dar ştiu că lucrurile nu decurg întotdeauna atât de simplu, răspunse Angela, mândră că experienţa ei fusese recunoscută.

Anna a întrebat-o apoi pe Angela cum şi-ar dori să modifice contractul astfel încât toată lumea să poată câştiga, ceea ce a făcut-o pe Angela să recunoască că nu vedea niciun mod prin care s-ar fi putut ajunge la acest rezultat fără reducerea numărului de angajaţi ai ABC.

După câteva săptămâni, contractul a fost modificat prin reducerea plăţii către ABC, punând la dispoziţia companiei Annei suma de 1 milion de dolari şi transformând astfel contractul într-unul profitabil. Reacţia Angelei de la finalul întâlnirii a fost însă cea mai şocantă pentru Anna. După ce Anna a recunoscut că i-a dat Angelei nişte veşti proaste şi că înţelegea cât de furioasă trebuie să se simtă, Angela a zis:

— Nu e cea mai fericită dintre situaţii dar apreciem faptul că recunoaşteţi ce s-a petrecut, şi nu avem senzaţia că vă bateţi joc de noi. Şi nu sunteţi un «antreprenor principal mare şi rău».

Reacţia Annei la felul în care au decurs lucrurile? „Uau, chestiile astea chiar funcţionează!”

Are dreptate. După cum aţi putut observa, frumuseţea unui atac frontal asupra negativităţii este faptul că ne conduce într-o zonă sigură a empatiei. Cu toţii avem o nevoie inerentă, umană de a fi înţeleşi, de a

relaţiona cu persoana aflată de partea cealaltă a mesei. Astfel se explică de ce primul instinct al Angelei, după ce Anna i-a etichetat fricile, a fost să ofere detalii şi nuanţe acelor frici. Pe baza acestor detalii, Anna a căpătat puterea de a obţine ceea ce şi-a dorit din negociere.

FACEŢI ROST DE UN LOC – BA CHIAR LA O CLASĂ MAI BUNĂ – LA UN ZBOR UNDE NU MAI SUNT LOCURI

Până în acest punct ne-am construit fiecare aptitudine ca şi cum ar fi instrumente muzicale: mai întâi, oglindirea saxofon, apoi etichetarea contrabas, şi acum, la final, de ce nu suflaţi o notă în cornul francez al tăcerii tactice? într-o negociere reală, însă, întreaga orchestră cântă laolaltă. Aşa că trebuie să învăţaţi cum să dirijaţi.

Pentru cei mai mulţi dintre noi a cânta la toate instrumentele e foarte ciudat. Timpul pare că trece atât de repede. Prin urmare, voi cânta un cântec la viteză redusă, ca să puteţi asculta fiecare instrument, notă cu notă. Vă promit că veţi vedea cum aptitudinile pe care le-aţi exersat se compensează una pe cealaltă, urcând, tremurând, coborând şi făcând pauze, într-o armonie deplină.

Iată situaţia (cântecul, dacă vreţi): Studentul meu, Ryan B. zbura de la Baltimore la Austin ca să semneze un contract important de consultanţă în domeniul informatic. Timp de şase luni, reprezentantul clienţilor a tot ezitat în privinţa achiziţiei serviciilor, însă o avarie majoră l-a pus în dificultate în faţa directorului general al companiei. Pentru a arunca vina, l-a sunat pe Ryan în faţa directorului şi a solicitat foarte agresiv să i se comunice de ce dura atât de mult ca Ryan să semneze contractul. Dacă Ryan nu se prezenta la sediul lor vineri dimineaţa, oferta era anulată.

Ryan a cumpărat un bilet de avion pentru a doua zi, joi, dar în Baltimore s-a pornit o furtună cumplită, timp în care aeroportul a fost închis 5 ore. Devenea destul de probabil că Ryan avea să rateze al doilea zbor, de la Austin la Dallas. A aflat când a sunat la American Airlines înainte de decolare că rezervarea lui fusese automat schimbată la un zbor de a doua zi, la ora 15.00, ceea ce periclita

semnarea contractului.

Când Ryan a ajuns în cele din urmă la ora 20.00 la Dallas, a alergat la poarta acces, de unde în mai puţin de 30 de minute decola ultimul zbor American Airlines către Austin. Obiectivul lui era să se urce în acel avion sau, în cel mai rău caz, să ia un zbor dis de dimineaţă a doua zi.

În faţa lui la poartă era un cuplu foarte agresiv care urla la agenta de la poartă, care nici nu se uita la ei în timp ce bătea la tastatura calculatorului din faţă; încerca în mod evident să nu răspundă tot printr-un urlet. După ce le-a zis „nu am ce să fac” de cinci ori, cuplul furios a renunţat într-un final şi a plecat.

Observaţi cum Ryan s-a folosit de acest schimb de la bun început în avantajul lui. Dacă vii după ce s-a produs o ceartă violentă, ai o postură de negociere mult îmbunătăţită deoarece interlocutorul va fi disperat să aibă o interacţiune empatică. E suficient să zâmbeşti şi deja eşti mai bine văzut.

— Bună Wendy, eu sunt Ryan. Se pare că erau destul de supăraţi.

Se etichetează astfel aspectul negativ şi se pun bazele unei interacţiuni bazate pe empatie. La rândul ei, Wendy este încurajată să povestească ce i s-a întâmplat, iar pe baza acestora Ryan o va oglindi, invitând-o să continue.

— Da. Au ratat zborul. Am avut mai multe întârzieri din cauza vremii.

— Din cauza vremii?

După ce Wendy i-a explicat că întârzierile din zona de nord-est s-au extins în restul ţării, Ryan etichetează aspectul negativ apoi oglindeşte răspunsul ei pentru a o încuraja să continue.

— Se pare că a fost o zi foarte aglomerată.

— Am avut mulţi clienţi furioşi, ştii? Adică da, înţeleg, chiar dacă nu-mi place să se urle la mine. Mulţi oameni încearcă să ajungă la Austin pentru marele meci.

„Marele meci?”

— UT joacă cu Ole Miss şi toate zborurile spre Austin sunt rezervate complet.

— Rezervate complet?

Să facem o pauză. Până acum, Ryan s-a folosit de etichetări şi oglindire pentru a construi o legătură cu Wendy. Ei i s-a părut probabil o trăncăneală inutilă pentru că el nu i-a cerut nimic. Spre deosebire de cuplul furios, Ryan recunoaşte situaţia în care se află. Cuvintele lui pendulează între „Cum ai zis?” şi „Te înţeleg”, ambele fraze oferindu-i ocazia să continue să-şi expună punctul de vedere.

Acum, că s-au pus bazele empatiei, ea lasă să-i scape o informaţie pe care el o poate specula.

— Da, tot weekendul. Deşi, cine ştie câţi vor mai ajunge saşi prindă zborul. E posibil ca din cauza vremii mulţi oameni să ajungă pe alte aeroporturi.

Iată când Ryan intervine şi îi cere în final ceva. Observaţi însă cum acţionează: nu o face de o manieră asertivă sau calculată raţional, ci cu empatie şi etichetare, metode prin care a arătat că ţine cont de situaţia ei şi s-a plasat pe nesimţite de partea ei.

— Ei bine, se pare că aţi făcut faţă cu brio totuşi la ziua asta dură, zise el. Am fost afectat şi eu de întârzierile provocate de vreme şi am ratat al doilea zbor. Se pare că la zborul ăsta nu mai sunt deja locuri dar, dat fiind ce mi-aţi spus, e posibil ca o persoană care vine din direcţia furtunii să nu mai ajungă. Mai e vreo şansă să fie un loc liber?”

Ascultaţi sunetul: etichetare, empatie tactică, etichetare. Abia apoi o cerere.

În acest moment, Wendy nu spune nimic şi începe să tasteze la calculator. Ryan, dornic să nu-şi pună în pericol şansele unei posibile tranzacţii, păstrează tăcerea. După aproximativ 30 de secunde, Wendy tipăreşte un permis de îmbarcare pe care i-l dă lui Ryan, explicându-i că în avion erau nişte locuri pe care ar fi trebuit să le folosească nişte pasageri care urmau să ajungă mult după ora de decolare a avionului. Pentru ca succesul lui Ryan să fie deplin, i-a

dat chiar un loc la o clasă mai comodă de scaun.

Şi totul în sub două minute!

Data viitoare când mai staţi în spatele unui client furios la magazin sau la coada de îmbarcare în avion, profitaţi un moment şi exersaţi etichetarea şi oglindirea cu persoana care vă serveşte. Vă promit că nu vor urla „Nu încercaţi să mă controlaţi!” şi nu vor lua foc; de fapt, e posibil să plecaţi cu mai mult decât v-aţi aşteptat.

LECŢIILE CHEIE

În timp ce încercaţi să introduceţi instrumentele empatiei tactice în viaţa voastră de zi cu zi, vă încurajez să le consideraţi prelungiri ale interacţiunilor umane fireşti, nu nişte ticuri artificiale de conversaţie.

Ne face plăcere, indiferent de interacţiune, să simţim că interlocutorul ne ascultă şi recunoaşte situaţia în care ne aflăm. Indiferent dacă negociaţi un contract de afaceri sau pur şi simplu vorbiţi cu vânzătoarea de la raionul de mezeluri, crearea unei relaţii empatice şi încurajarea interlocutorului să vorbească despre situaţia în care se află constituie baza interacţiunilor umane sănătoase.

Aceste instrumente reprezintă, aşadar, un set de bune practici emoţionale care vă vor ajuta să vindecaţi incapacitatea predominantă care ne afectează conversaţiile cele mai importante din viaţă. Instrumentele vă vor ajuta să vă conectaţi şi să creaţi relaţii mai pline de semnificaţie, mai calde. Faptul că vă pot ajuta să obţineţi ceea ce vă doriţi este un bonus, primul obiectiv fiind conexiunea interumană.

Ţinând cont de aceste lucruri, vă încurajez să vă asumaţi riscul de a folosi aceste unelte în toate conversaţiile pe care le aveţi. Vă pot asigura că la început veţi avea o senzaţie stranie, artificială, dar ţineţi-vă de treabă. Şi când aţi învăţat să mergeţi vi se părea deosebit de ciudat.

În timp ce integraţi aceste tehnici, transformând artificiul empatiei tactice într-un obicei şi apoi într-o parte integrantă a personalităţii voastre, reţineţi aceste lecţii din

capitolul pe care tocmai l-aţi citit:

Puneţi-vă în locul interlocutorului vostru. Frumuseţea empatiei constă în faptul că nu vă cere să fiţi de acord cu ideile celuilalt (le-aţi putea considera nebuneşti). Recunoscând însă situaţia celuilalt, veţi transmite imediat că ascultaţi. Şi de îndată ce vor şti că ascultaţi, ar putea să vă transmită ceva de care să vă puteţi folosi.

Motivele pentru care un interlocutor *nu* va fi de acord cu voi sunt adesea mai puternice decât cele pentru care vă vor da dreptate, aşa că mai întâi concentraţi-vă asupra eliminării barierelor din calea obţinerii unui acord. Refuzarea barierelor sau a influenţelor negative le conferă credibilitate, aşa că scoateţi-le la iveală.

Folosiţi pauzele. După ce etichetaţi un obstacol sau oglindiţi o afirmaţie, lăsaţi-le să-şi facă efectele. Nu vă faceţi griji, interlocutorii vor umple tăcerea.

Etichetaţi fricile interlocutorului pentru a le diminua puterea. Cu toţii vrem să vorbim despre lucruri fericite însă trebuie să ţineţi minte că, cu cât întrerupeţi mai repede funcţionarea amigdalei cerebrale a interlocutorului, partea creierului care generează frica, cu atât mai repede puteţi produce sentimente de siguranţă, fericire şi încredere.

Enumeraţi cele mai rele lucruri pe care interlocutorul le-ar putea spune despre voi şi spuneţi-le cu voce tare înainte ca interlocutorul să aibă ocazia să le rostească. Dacă veţi efectua un audit al acuzaţiilor înaintea negocierii, veţi fi mai bine pregătiţi să evitaţi o dinamică negativă înainte ca ea să apuce să se instaleze. Şi pentru că aceste acuzaţii sună adesea exagerat atunci când sunt rostite cu voce tare, rostirea lor îl va încuraja pe interlocutorul vostru să susţină că opusul lor este adevărat.

Aduceţi-vă aminte că aveţi de-a face cu o persoană care vrea să fie apreciată şi înţeleasă. Folosiţi etichetele pentru a consolida şi încuraja percepţiile şi dinamicile pozitive.

FERIŢI-VĂ DE „DA”, STĂPÂNIŢI-L PE „NU”.

Să vă descriu un scenariu pe care l-am trăit cu toţii: sunteţi acasă, chiar înainte de cină, şi sună telefonul. Nicio surpriză, o persoană care încearcă să vă convingă să cumpăraţi ceva. Vinde abonamente la reviste, filtre de apă, carne de vită congelată din Argentina; să fiu sincer, nici nu contează ce vinde pentru că toate textele lor folosesc aceleaşi tipare. După ce-ţi pocesc numele şi se apucă să facă nişte glume artificiale, trec în sfârşit la subiect.

Procesul de vânzări care urmează e organizat după o diagramă cu săgeţi care e menită să-ţi taie căile de scăpare, conducându-te pe un parcurs unde nu mai ai nicio altă ieşire în afară de „Da”. „Îţi place să bei din când în când un pahar cu apă”. „Păi, da, dar...” „Şi mie. Pun pariu că-ţi place apa rece.

CAPITOLUL 4

curată, fără gust chimic, cum a fost lăsată de la natură. „Păi, da, dar...”

Cine e tipul ăsta cu un zâmbet fals în voce, vă întrebaţi, care-şi permite să vă păcălească să cumpăraţi ceva de care nu aveţi nevoie? Simţiţi cum vi se încordează muşchii, vocea capătă un ton defensiv şi pulsul accelerează.

Vă simţiţi de parcă aţi fi prada lui, şi chiar sunteţi!

Ultimul lucru pe care v-aţi dori să-l spuneţi este „da”, chiar şi atunci când rămâne singurul răspuns valabil la întrebarea „Beţi apă?” Un compromis, o concesie, chiar făcute de dragul adevărului, vă lasă senzaţia unei înfrângeri. Pe de altă parte „nu” creează impresia unei mântuiri, a unei oaze. Sunteţi tentaţi să apelaţi la „nu” chiar şi când e un răspuns în mod evident fals, doar pentru a-i auzi sunetul dulce. „*Nu, nu* am nevoie de apă, filtrată cu carbon sau normală. *Sunt o cămilă*!”

Să ne gândim acum la această tehnică de vânzări. Ea este menită să obţină din partea noastră un „da” cu orice preţ, de parcă „nu” ar fi moarte curată. Şi pentru mulţi dintre noi chiar aşa e. Există atât de multe conotaţii

negative pe care le asociem cu un „nu”. Vorbim de respingerea pe care o transmite un „nu”, de frica de a-l auzi. „Nu” este cuvântul negativ suprem.

La urma urmei, însă, „da” este un cuvânt adesea golit de substanţă care ascunde obiecţii mai profunde (iar „poate” e chiar şi mai rău). Dacă un negociator doreşte din răsputeri să obţină un da” nu ajunge mai aproape de rezultat, ci doar îşi înfurie interlocutorul.

Aşa că dacă un „da” poate fi atât de anevoios obţinut, iar un „nu” e aşa o mare uşurare, de ce avem aşa un fetiş pentru unul dintre cuvinte, în timp ce pe celălalt îl stigmatizăm?

Avem o înţelegere pe de-a-ndoaselea. Pentru un bun negociator, „nu” e aur curat. Această negaţie oferă o ocazie excelentă de a putea lămuri împreună cu interlocutorul ceea ce vă doriţi, eliminând ceea ce nu vă doriţi. „Nu” este o alegere sigură care menţine echilibrul, oferind o oază temporară pentru păstrarea controlului.

Pe parcursul evoluţiei lor, toţi negociatorii trebuie să înveţe cum să procedeze când se lovesc de un „nu”. Când ajungeţi să vă daţi seama de dinamica psihologică reală care se află în spatele acestui cuvânt, veţi ajunge să-l iubiţi. Nu doar că nu vă veţi mai teme de el, dar veţi putea învăţa şi în ce măsură vă este util şi cum puteţi ajunge la un acord pe baza lui.

„Da” şi „poate” sunt adesea lipsite de însemnătate. Un „nu” modifică însă întotdeauna conversaţia.

CU UN „NU” ÎNCEPE NEGOCIEREA

Fascinaţia pe care o am pentru „nu”, cu toate nuanţele lui frumoase, a început cu o conversaţie pe care am avut-o cu câteva luni înainte de a-mi începe cariera în negocieri.

Lucram deja pentru FBI ca membru al echipei de intervenţii din divizia Pittsburgh, dar am fost transferat după aproape doi ani la New York în brigada de contraterorism. Era o slujbă grozavă: petreceam zile şi nopţi urmărind suspecţi de terorism, investigând celulele

lor şi evaluând dacă sau cum vor ataca. Dezlegam noduri de furie omenească în mijlocul celui mai mare oraş din America, luând decizii de viaţă şi de moarte stabilind, cine e periculos şi cine e doar furios. Era o muncă fascinantă.

Încă de la primele mele zile în cadrul Biroului, fusesem obsedat de reacţiile în situaţii de criză. Urgenţa unor astfel de misiuni mă fascina. Mizele erau mari. De munca noastră depindeau vieţile altora.

Peisajul emoţional era complex, dinamic şi adesea conflictual. Ca să poată obţine eliberarea în siguranţă a unui ostatic, un negociator trebuie să desluşească motivele, starea de spirit, inteligenţa şi punctele forte şi slabe ale sentimentelor atacatorului. Negociatorul juca rolul de dur, împăciuitor, om forte, salvator, confident, instigator şi pacifist, iar acestea erau doar câteva dintre roluri.

Credeam că mă pot mula pe oricare dintre aceste roluri.

La câteva săptămâni după ce am ajuns la Manhattan, m-am prezentat la biroul lui Amy Bonderow, care conducea echipa de negociere în situaţii de criză din New York. Nu aveam habar la momentul acela despre negocieri, aşa că am avut o abordare directă.

— Vreau să devin negociator în situaţii de răpiri, am zis.

— Toţi vor. Ai vreo pregătire în domeniu?”, a întrebat ea.

— Nu, am zis.

— Ai vreo recomandare?

— Nu, am răspuns.

— Vreo experienţă? a întrebat ea.

— Nu, am răspuns.

— Ai o diplomă în psihologie, sociologie, *orice* legat de negociere?

— Nu.

— Se pare că ţi-ai dat singur răspunsul, zise ea. Nu. Acum poţi să pleci.

— Să plec? am ripostat eu. Pe bune?

— Da. Cu alte cuvinte, lasă-mă în pace. Toţi vreţi să fiţi negociatori în situaţii cu ostatici, şi niciunul dintre voi n-aveţi vreun CV, vreo experienţă, vreo aptitudine. Ce aţi zice dacă aţi fi în locul meu? Exact: „nu”.

Am stat liniştit în faţa ei, gândindu-mă. Nu aşa avea să se termine cariera mea de negociator. Mă uitasem în ochii teroriştilor; nu aveam de gând pur şi simplu să dispar.

— Haide, i-am zis. Trebuie să fie *ceva* ce pot face.

Amy a dat din cap şi mi-a aruncat un zâmbet din acela ironic care înseamnă că persoana consideră că eşti o victimă sigură.

— Ştii ceva. Ai putea să faci ceva: să te înscrii la o linie pentru suicid ca voluntar. Vino apoi să vorbeşti cu mine. Nu-ţi garantez nimic, ai înţeles? a zis ea. „Acum, pe bune, *poţi să pleci*.

Din conversaţia cu Amy am putut să-mi dau seama de subtilităţile complexe, ascunse ale unei conversaţii, de puterea anumitor cuvinte, de adevărurile emoţionale aparent ininteligibile care se află adesea la baza schimburilor inteligibile de informaţii.

Mulţi cad în capcana de a lua de bune spusele celorlalţi. Am început să constat că în timp ce oamenii joacă jocul conversaţiei, adevărata putere se află în jocul de sub joc, pe care puţini îl joacă.

Din discuţia noastră am putut vedea cum cuvântul „nu”, rostit atât de răspicat şi direct, nu era de fapt chiar atât de simplu. Pe parcursul anilor, mi-am adus aminte în mod repetat de conversaţia respectivă, rememorând felul în care Amy m-a respins de mai multe ori. Acele „nu”-uri erau doar o cale către „da”. Ele îi ofereau ei – dar şi mie – timpul de a mă repoziţiona, a ajusta şi a reexamina cele petrecute, punând bazele unui cadru în care să apară singurul „da” care conta.

Când lucram la brigada antiterorism, am colaborat cu un locotenent din NYPD pe nume Martin. Avea un

comportament dur şi ori de câte ori îl întrebai ceva ţi-o reteza imediat. După ce ne-am cunoscut mai bine, l-am întrebat de ce se purta aşa. „Chris”, mi-a zis el cu mândrie, un locotenent trebuie să spună întotdeauna «nu»”.

La început am crezut că acest răspuns automat reprezintă o lipsă de imaginaţie. Mi-am dat însă seama că aplicam aceeaşi metodă cu fiul meu adolescent, iar după ce-i spuneam „nu” constatam că eram adesea deschis să aud ce voia să-mi spună.

Un „nu” este punctul de plecare al negocierii, nu *finalul* ei. Am fost condiţionaţi să ne temem de cuvântul „nu”. El nu reprezintă adesea decât o afirmare a propriei percepţii, şi nu a stării concrete de fapt. Acest cuvânt nu înseamnă decât arareori „am luat în calcul toate datele şi am făcut o alegere raţională în consecinţă”. Un „nu” este adesea doar o hotărâre, de multe ori temporară, de a menţine o stare de fapt. Orice schimbare implică teamă, iar „nu” oferă puţină protecţie în faţa acestei temeri.

În excelenta carte a lui Jim Câmp *Start with N0,1* autorul sfătuieşte cititorul să ofere adversarului (aşa denumeşte el interlocutorul) permisiunea de a spune „nu” încă de la începutul unei negocieri. El denumeşte această permisiune „drept de veto”. El aminteşte că oamenii se vor lupta până la moarte pentru dreptul de a spune „nu”, aşa că oferindu-le acest drept, climatul de negociere va deveni aproape imediat mai constructiv, mai deschis unei colaborări.

Când citeam cartea lui Câmp, mi-am dat seama că ştiam deja asta din experienţa de negociator cu răpitorii. Am aflat că cel mai rapid mod de a convinge un răpitor să iasă era să le acordăm timp să vorbească, în loc să le „cerem” să se predea. A le cere să se predea, a le „spune” să iasă nu avea ca rezultat decât prelungirea confruntării şi, uneori, chiar moartea celor implicaţi.

Totul se rezumă la nevoia profundă, universală a oamenilor de a avea autonomie. Oamenii vor să aibă senzaţia că deţin controlul. Atunci când apărăm dreptul

unei persoane la autonomie, dându-i în mod explicit permisiunea să spună „nu” propunerilor noastre, emoţiile se liniştesc, eficacitatea deciziilor sporeşte şi interlocutorul poate analiza cu adevărat propunerea pe care i-o facem. Lor le revine să o analizeze, să o întoarcă pe toate părţile. Iar noi câştigăm timpul de a dezvolta propunerea, de a o schimba, pentru a putea convinge interlocutorul că schimbarea propusă e mai avantajoasă decât starea de fapt.

Un negociator excelent va urmări întotdeauna să ajungă la un „nu” pentru că ştie că adesea acela este punctul de plecare al adevăratei negocieri.

A spune adversarului „nu” în mod politicos (vom elabora acest aspect în Capitolul 9), a primi un „nu” calm şi a îngădui celuilalt să ştie că e binevenit să spună „nu” are un impact pozitiv asupra oricărei negocieri. De fapt, a adresa celuilalt invitaţia să spună „nu” vă conferă o putere extraordinară de a demola obstacolele şi permite o comunicare benefică.

Prin urmare, va trebui să vă obişnuiţi că un „nu” nu reprezintă o respingere şi să acţionaţi în consecinţă. Atunci când cineva vă spune „nu”, trebuie să regândiţi cuvântul sub forma unuia dintre înţelesurile sale alternative, care sunt şi mult mai reale:

Nu sunt încă gata să fiu de acord;

Mă faci să mă simt incomod;

Nu înţeleg;

Nu cred că îmi permit;

Vreau altceva;

Am nevoie de mai multe informaţii; sau

Vreau să vorbesc cu altcineva.

După o pauză de reflecţie, puneţi întrebări axate pe soluţii sau etichetaţi pur şi simplu efectul lor:

— Ce anume nu vă convine?

— În ce condiţii aţi fi dispus să fiţi de acord?

Oamenii simt nevoia să spună „nu”. Aşa că nu aşteptaţi să vi se spună „nu” la un moment dat, ci încercaţi

să-i faceţi să spună „nu” cât mai din timp.

PRACTICĂ PERSUASIUNEA ÎN LUMEA LOR

Vreau să vă fac cunoştinţă cu un tip pe nume Joe Om de Afaceri care se pregăteşte pentru o negociere. L-aţi mai întâlnit. E genul bine pregătit, cu strategii de tipul *Obţine un „Da”* scrise pe foi şi memorate. Iar el e *mai mult decât* dispus să le aplice persoanelor aflate de partea cealaltă a mesei. Joe face o pauză, admirându-şi costumul scump în oglindă, imaginându-şi frazele de efect pe care le va folosi, şi graficele elaborate care-i vor susţine ideile şi care-i vor aduce victoria asupra interlocutorului – asupra *adversarului*. E un soi de Russel Crowe în *Gladiatorul*. El e cel mai tare.

Haideţi să vă spun ceva: toate pregătirile lui nu vor conta absolut deloc. Stilul lui de negociere se axează în întregime pe punctul lui de vedere: eu, eu, eu, ego, ego, ego. Cei aflaţi de cealaltă parte a mesei îşi vor da seama de aceste semnale şi vor decide că e mai bine să-l ignore politicos, chiar pe furiş, pe acest Superman... spunându-i „da”!

„Poftim?”, veţi exclama.

Desigur, vor spune „da” de la bun început, însă acest cuvânt reprezintă doar un instrument prin care vor să-l facă pe acest fanatic să se retragă. Se vor retrage şi ei ulterior, dând vina pe mediul dinamic, probleme de buget sau chiar pe vreme. Pe moment, vor doar să scape pentru că Joe nu reuşeşte să-i convingă de absolut nimic; el nu reuşeşte decât să se convingă pe sine.

Să vă zic un secret. Există, de fapt, trei feluri de „da”: contrafăcut, de confirmare şi de angajament.

Un „da” contrafăcut este unul spus în momentul în care interlocutorul vrea să spună de fapt „nu” dar crede că un „da” îi oferă o cale mai rapidă de ieşire sau vrea pur şi simplu să continue în mod nesincer conversaţia pentru a obţine mai multe informaţii sau un alt fel de avantaj. Un „da” de confirmare e în general inofensiv, un răspuns reflex la o întrebare formulată în termeni de alb-sau-negru;

el este folosit uneori pentru a întinde o capcană, dar de cele mai multe ori implică o afirmaţie simplă fără promisiunea unei acţiuni viitoare. Un „da” de angajament e pe bune; el reprezintă un acord sincer care conduce la o acţiune, un „da” spus la masă şi care care se încheie cu o semnătură pusă pe contract. Trebuie să urmăriţi obţinerea unui „da” de angajament, însă cele trei tipuri de „da sună aproape la fel aşa că va trebui să învăţaţi să distingeţi între ele.

Oamenii din toată lumea sunt atât de obişnuiţi să fie urmăriţi pentru un „da” de angajament ca o condiţie pentru a putea afla mai multe, încât au devenit experţi în oferirea de „da-uri” contrafăcute. Din acest motiv, cei care se confruntă cu Joe Om de afaceri oferă un „da” contrafăcut pentru a afla mai multe amănunte.

Indiferent dacă-i spunem un „da de angajament” sau un „da de confirmare” sau altfel, un negociator bun va şti că nu trebuie să ţină o reprezentaţie, ci să-şi îndrume cu blândeţe interlocutorul să-şi asume obiectivele induse ca şi cum i-ar aparţine.

Lăsaţi-mă să vă povestesc, am învăţat cu greutate această lecţie.

La două luni după ce vorbisem cu Amy, începusem să preiau apeluri pentru Helpline, linia fierbinte în situaţii de criză înfiinţată de Norman Vincent Peale.

Regula de bază era că nu puteai sta de vorbă cu cineva la telefon mai mult de 20 de minute. Dacă-ţi făceai treaba cum trebuie, nu aveai nevoie de mai mult timp pentru a aduce pe cineva pe calea cea bună. Aveam la dispoziţie o mulţime de organizaţii către care trimiteam apelanţii pentru a obţine ajutor. Era o abordare de ambulanţier: pansează-i şi trimite-i acasă.

Dintre apelurile noastre, însă, doar 40% proveneau de la persoane aflate în situaţii de criză. Majoritatea apelurilor veneau de la oameni care ne sunau în mod constant. Aceştia sunt indivizi profund disfuncţionali, nişte vampiri energetici pe care nimeni nu mai era dispus să-i

asculte.

Aveam o listă cu cei care sunau constant şi dacă-ţi intra un astfel de apel, primul lucru pe care trebuia să-l faci era să verifici dacă persoana mai sunase în ziua respectivă, pentru că nu aveau voie să sune mai mult de o dată pe zi. Şi ei ştiau această regulă. De multe ori spuneau ceva de genul „Da, Eddie sunt. Azi n-am mai sunat. Uită-te pe listă. Trebuie să vorbeşti cu mine”.

Din cauză că eram acolo ca să învăţ o nouă aptitudine, îmi plăceau cei care sunau frecvent. Erau o problemă pe care îmi făcea plăcere să o rezolv. Simţeam că mă descurcam destul de bine cu ei. Mă simţeam ca un superstar.

Când a venit vremea să mi se facă evaluarea de performanţă, am fost atribuit unui supervizor pe nume Jim Snyder. Jim era un veteran al liniilor fierbinţi şi un om foarte amabil; singura problemă e că voia să glumească tot timpul. Jim înţelegea că epuizarea voluntarilor constituia cea mai mare problemă pentru o linie fierbinte, aşa că-şi ocupa timpul încercând să ne facă să ne distrăm la muncă. M-am împrietenit cu Jim.

Pentru evaluare, Jim a aşteptat să primesc un apel apoi a intrat în camera de monitorizare din care supervizorii puteau să asculte apelurile. Telefonul era de la unul dintre clienţii mei frecvenţi, un taximetrist cu agorafobie şi mult timp liber la dispoziţie în care să-mi povestească despre ea. Acest vampir energetic (pe nume Daryl) şi-a început numărul, spunând că-şi va pierde casa şi odată cu ea şi dorinţa de a mai trăi dacă nu va mai putea munci.

— Pe bune, când a fost ultima dată când cineva a încercat să-ţi facă rău pe stradă? am întrebat.

— Păi, da, a trecut mult timp, zise Daryl.

— Cam cât...?

— Chris, nu ştiu să-ţi zic. Poate un an, cred.

— Deci putem spune că lumea nu s-a purtat *prea* urât cu tine, nu?

— Da, zise Daryl. Presupun că da.

Ne-am tot hârjonit aşa o perioadă, încercând să-l fac să recunoască faptul că cei mai mulţi dintre noi nu avem de ce să ne temem. Îmi plăceau noile mele aptitudini, faptul că îl ascultam pe Daryl şi apoi îl „confruntam-îngrijeam” un nume uşor prostesc cu care botezasem răspunsurile asertive – dar formulate cu grijă – pe care le dădeam celor care sunau frecvent.

Apelul decurgea bine, şi se vedea că ne înţelegem. L-am făcut chiar să şi râdă de câteva ori pe Daryl. După ce terminasem cu el, nu mai avea niciun motiv pentru care să nu iasă afară din casă.

— Îţi mulţumesc, Chris, mi-a zis Daryl chiar înainte să închidă. Îţi mulţumesc că faci o treabă atât de bună.

Înainte de a mă duce să-l văd pe Jim, m-am lăsat pe spate în scaun şi m-am bucurat de acel compliment. De câte ori se întâmplă ca un om suferind să-ţi spună aşa ceva? mă întrebam eu. Am sărit din scaun şi m-am îndreptat către camera de monitorizare, atât de mândru încât aproape că-mi frecam unghiile de cămaşă şi-mi dădeam singur palme pe spate.

Jim m-a invitat să iau loc pe scaun şi mi-a zâmbit larg. I l-am dat înapoi de cel puţin două ori mai intens.

— Ei bine, Chris, zise el, încă zâmbind. Cred că a fost unul dintre cele mai proaste apeluri pe care le-am auzit în viaţa mea.

M-am holbat la el, cu gura căscată.

— Jim, tu n-ai auzit că Daryl m-a felicitat? am întrebat. L-am convins, omule. Am dat lovitura”.

Jim zâmbea – în momentul acela mă enerva teribil acel zâmbet – şi dădea din cap.

— Ăsta e unul dintre semne, pentru că ar trebui să se felicite pe ei când închid telefonul, zise el. Nu e nevoie să te felicite pe tine. Asta-mi spune că ai făcut prea multe – dacă ei cred că tu ai reuşit asta – căci dacă tu ai fost cel care a dat lovitura, cum se va mai ajuta el pe sine? Nu vreau să fiu prea aspru, dar ai fost groaznic.

În timp ce ascultam ce spunea Jim, simţeam cum mi îmi creşte nivelul acidului din stomac aşa cum se petrece când trebuie să accepţi că tipul care te critică are complet dreptate. Daryl reacţionase cu mai multe „da”-uri însă ele nu erau „da”-uri de angajament. Nu făcuse nicio promisiune cum că va lua vreo măsură. „Da”-ul lui fusese creat să mă facă să mă simt suficient de bine încât să-l las în pace. Poate că Daryl nu ştia, dar acest „da” era cât se poate de contrafăcut.

Vedeţi, în tot apelul mă concentrasem asupra mea, asupra egoului meu, şi nu asupra celui care sunase. Singura metodă prin care îi puteam însă face pe aceşti oameni care sunau să treacă la fapte era să le dau lor controlul conversaţiei, să-i fac să creadă că aceste concluzii şi paşii care trebuiau făcuţi în urma lor le aparţineau lor, iar vocea de la celălalt capăt al firului nu era decât un mediu propice acestor revelaţii.

Folosirea tuturor aptitudinilor pentru a crea o relaţie bună, a obţine un acord şi a stabili o legătură cu un interlocutor poate fi utilă, legătura este însă lipsită de orice valoare dacă interlocutorul nu se simte în egală măsură, dacă nu chiar *singurul* responsabil de crearea legăturii şi de ideile noi pe care le va avea.

Am dat încet din cap, iar răzvrătirea se domolea în mine.

— Unul dintre cele mai proaste apeluri? i-am zis lui Jim. Ai dreptate.

Am lucrat foarte mult să mă regrupez din acel moment. Am pus atât de multe întrebări şi am citit atât de multe despre asta încât m-au pus chiar să predau două cursuri pentru voluntari la Helpline: cursul introductiv, despre ascultare activă, şi cel despre confruntare-îngrijire.

Aţi înţeles, spuneţi. Nu e vorba despre noi. Trebuie să-l convingem pe celălalt din perspectiva lui, nu din a noastră. Dar cum?

Începând cu nevoile lui cele mai elementare.

În orice negociere, în orice acord, rezultatul vine ca

urmare a deciziei celuilalt. Şi, din păcate, dacă credem că putem controla sau gestiona deciziile altora cu compromis şi logică, vom pierde foarte mult. Cu toate acestea, deşi nu putem controla deciziile celorlalţi, îi putem influenţa instalându-ne în lumea lor, şi văzând şi auzind exact ceea ce ei îşi doresc.

Deşi intensitatea poate diferi în funcţie de persoană, puteţi fi convinşi că toţi oamenii pe care-i întâlniţi sunt conduşi de două nevoi primare: nevoia de a se simţi în siguranţă şi nevoia de a deţine controlul. Dacă puteţi satisface aceste două nevoi, aţi făcut deja primul pas.

După cum aţi văzut din discuţia mea cu Daryl, nu puteţi *convinge* pe cineva în mod logic că se simte în siguranţă sau că deţine controlul. Nevoile primare sunt urgente şi iraţionale, aşa că dacă încercăm să le contracarăm prin argumente nu vom face decât să forţăm interlocutorul să se retragă cu un „da” contrafăcut.

Iar a fi „amabil”, sub forma unei simpatii prefăcute nu conduce adesea decât la eşecuri. Trăim într-o epocă în care amabilitatea, sub diferite nume, este foarte apreciată. Suntem încurajaţi să fim amabili şi să respectăm sentimentele oamenilor oricând, în orice situaţie.

În contextul negocierii, a fi amabil poate avea repercusiuni. Când eşti amabil doar ca să obţii ceva, eşti nesincer şi manipulator. Cine nu a luat ţeapă după o interacţiune cu un vânzător „amabil” care l-a păcălit? Dacă vă grăbiţi cu o amabilitate de plastic, acel zâmbet fad va răscoli toate aceste amintiri neplăcute.

În loc să încercaţi să vă faceţi intrarea prin logică sau zâmbete false, putem să ne facem remarcaţi solicitând un „nu”.

Acest cuvânt conferă vorbitorului senzaţia de siguranţă, de control. Prin „nu” încep conversaţiile, creând oaze prin care se poate ajunge la „da”-ul final, de angajament. Un „da” spus prea devreme nu e adesea decât o manevră ieftină şi nesinceră de derută.

Cam la cinci luni după ce m-a trimis la plimbare, m-

am dus la biroul lui Amy Bonderow şi i-am zis că m-am înscris ca voluntar la Helpline.

— Serios? m-a întrebat ea, zâmbind mirată. Tuturor le zic să facă asta, dar nimeni nu mă ascultă.

Se pare că Amy şi-a început cariera în negocieri tot ca voluntar pentru Helpline. Am vorbit despre câţiva prieteni comuni de acolo. Am râs de Jim.

Dintr-odată, Amy n-a mai zis nimic şi s-a uitat la mine. M-am fâţâit în pantofi în timp ce mă supunea Pauzei. Apoi a zâmbit.

— Următorul post e al tău.

La vremea respectivă mai erau alte cinci persoane care urmăreau acelaşi post, oameni cu diplome în psihologie, experienţă şi recomandări. Cu toate acestea, era pe cale să intru în următorul curs de negociere în situaţii de răpire de la Academia FBI din Quantico, Virginia, înaintea celorlalţi. Astfel a început oficial cariera mea de negociator.

UN „NU” OFERĂ PROTECŢIE

Gândiţi-vă la persoana de la începutul capitolului care încerca să vă vândă ceva la telefon. Răspunsul evident la întrebarea sa – „Beţi un pahar cu apă?” este „da”. Cu toate acestea, nu vă doriţi decât să urlaţi „Nu!” După o întrebare de genul acesta ştiţi că şi restul apelului va fi enervant.

Pe scurt, iată contradicţiile înrădăcinate în felul în care suntem obişnuiţi să apreciem un „da” sau un „nu”. Ori de câte ori negociem, e evident că vrem să ajungem la un „da”. Încurcăm însă adesea valoarea pozitivă a acelui „da” final cu o valoare pozitivă a unui „da” general. Şi pentru că vedem în „nu” opusul lui „da”, presupunem apoi că „nu” este întotdeauna de rău augur.

Nimic n-ar putea fi mai departe de adevăr. A spune „nu” conferă vorbitorului senzaţia de siguranţă şi control. Folosind o întrebare la care se răspunde cu „nu”, interlocutorul are senzaţia că refuzându-vă, a dovedit că el deţine controlul. Un bun negociator va primi cu braţele

deschise – sau chiar va cere – un „nu” ferm de început, ca semn al faptului că cealaltă parte e implicată şi ia în calcul negocierea.

Dacă vreţi să obţineţi un „da” de la bun început, interlocutorul va deveni defensiv, temător şi nervos. De aceea le spun studenţilor că, dacă vor să vândă ceva, nu trebuie să deschidă cu „Aveţi câteva minute la dispoziţie?” ci cu „E un moment nepotrivit pentru dvs?” Fie vi se va răspunde „Da, e un moment nepotrivit” urmat de un moment bun, fie persoana vă va cere să o lăsaţi în pace, fie veţi obţine un „Nu” urmat de întreaga atenţie a persoanei respective.

Ca exerciţiu, data viitoare când mai primiţi un apel de la cineva care încearcă să vă vândă ceva, notaţi-vă întrebările pe care vi le pune. Vă promit că nivelul vostru de disconfort va fi direct corelat cu intensitatea cu care va urmări să obţină un „da” de la voi.

Colega mea Marţi Evelsizer a fost prima care m-a făcut să înţeleg de ce un „nu” e mai bun decât un „da”.

Marţi era la vremea respectivă coordonatorul FBI pentru negocieri în situaţii de criză din Pittsburgh. Era o persoană foarte energică, un geniu al negocierii, fiind respectată atât în cadrul Biroului, cât şi de către poliţia din localitate. Oamenii sunt însă invidioşi prin natura lor, iar supervizorul ei direct nu făcea excepţie de la această regulă. Succesul ei îi slăbea poziţia, ceea ce o făcea o ameninţare în ochii lui.

Invidia i-a jucat feste în momentul în care echipa de negociere în situaţii de ostatici a departamentului de poliţie din Pittsburgh i-a cerut să facă parte din comisia de admitere a noilor candidaţi. Alegerea ei fără acordul şefului reprezenta o situaţie fără precedent.

Aşa că şeful ei s-a decis să o scoată din comisie, aparent pentru că şi-ar fi neglijat îndatoririle obişnuite, susţinea el. De fapt, se simţea ameninţat de ea.

Când Marţi a avut şedinţa cu supervizorul pentru a fi oficial scoasă din comisie, nu avea la îndemână prea multe

argumente. El avea tot dreptul să procedeze cum considera de cuviinţă.

Marţi mi-a spus că avea în vedere mai multe variante. Se gândea să vorbească direct despre invidia lui, şi să o neutralizeze, explicând că pentru Birou această solicitare ar fi creat o imagine pozitivă: „Vreţi ca echipa noastră să fie recunoscută pentru expertiza pe care o are?”

În realitate însă, când s-a văzut faţă în faţă cu el, a ales una dintre întrebările cele mai puternic formulate, urmărind să obţină un „nu”.

„Vreţi ca FBI-ul să se facă de râs?” a zis ea.

„Nu”, a răspuns el.

„Ce vreţi să fac?” a răspuns ea.

El s-a afundat în scaun, unul din acele scaune din anii ’50 din piele falsă, care scârţâie cu tâlc atunci când cel care stă în ele îşi schimbă poziţia. S-a uitat la ea peste ochelari, apoi a dat din cap încet. El deţinea controlul.

„Ştii ceva, poţi să rămâi în comisie”, a zis el. „Doar fă-ţi treaba şi să nu laşi asta să-ţi afecteze celelalte îndatoriri”.

Un minut mai târziu Marţi a ieşit din birou fără a fi pierdut nicio atribuţie.

Când am auzit că Marţi procedase astfel, mi-am zis „Aha!” Cerând un „nu”, Marţi şi-a condus şeful într-o zonă în care el lua deciziile. Ea i-a accentuat apoi sentimentul de siguranţă şi putere printr-o întrebare prin care îl invita să-i stabilească următoarea mişcare.

Lucrul cel mai important în această strategie este că Marţi nu doar a acceptat „nu”-ul, ci l-a căutat şi la folosit.

La o conferinţă recentă pe tema vânzărilor, le-am cerut participanţilor să-mi spună cuvântul de care le era cel mai teamă. Au strigat la unison „nu!” Pentru ei, şi pentru oricine altcineva, „nu” înseamnă un singur lucru: finalul discuţiei.

Dar „nu” nu înseamnă asta.

„Nu” nu este un eşec. Folosit strategic, acest răspuns deschide calea către o soluţie. Orice negociator trebuie să

ajungă la momentul eliberator în care nu se va mai teme de cuvântul „nu”. Pentru că dacă un „nu” este lucrul de care vă temeţi cel mai mult, nu puteţi negocia. Sunteţi ostaticii lui „da”. Aveţi mâinile legate. Nu puteţi face nimic.

Aşa că să-l demontăm pe „nu”. El este o confirmare a autonomiei. El nu reprezintă un cuvânt de forţă sau un abuz de putere, nu este un act de respingere, nu este o manifestare a unei încăpăţânări şi nu constituie finalul negocierii.

Un „nu” deschide adesea conversaţia. Cu cât veţi spune „nu” mai repede, cu atât veţi fi mai deschis să vedeţi opţiuni şi oportunităţi pe care înainte le ignoraţi. Un „nu” îndeamnă adesea oamenii să ia măsuri, pentru că simt că s-au protejat şi acum văd că ocazia le scapă printre degete.

De când am izbutit să demistific „nu”-ul pentru mine însumi, am constatat că ideile, percepţiile şi încărcătura pe care oamenii le asociază cu acest cuvânt sunt fascinante. E ca şi cum m-aş uita la un film sau la un videoclip din anii ’80 pentru a nu ştiu câta oară. Mă pot identifica cu experienţa celor din film, fiind în acelaşi timp conştient de faptul că atât eu, cât şi lumea, am mers mai departe.

Azi, îmi învăţ studenţii să vadă un „nu” aşa cum este el în realitate. Fără să-i rănească, pe ei sau pe cei cu care negociază, un „nu” protejează şi e în avantajul tuturor care iau parte la un schimb. Un „nu” creează siguranţă şi senzaţia de control. E o necesitate pentru punerea în practică a unui succes. E o pauză, un îndemn şi o ocazie pentru ca vorbitorul să exprime ceea ce-şi doreşte de fapt.

După cum aţi putut constata, „nu” are o mulţime de roluri.

Un „nu” permite exprimarea adevăratelor probleme;

Un „nu” împiedică oamenii să ia decizii ineficiente, şi le permite să le corecteze;

Un „nu” încetineşte procesul, astfel încât oamenii să poată accepta de bunăvoie deciziile şi acordurile pe care le exprimă;

Un „nu” conferă oamenilor siguranţă, o senzaţie de confort afectiv şi de control asupra propriilor decizii;

Un „nu” face ca lucrurile să avanseze.

Unul dintre studenţii mei, un tip care strânge fonduri pentru campanii electorale pe nume Ben Ottenhoff, a reuşit să pună în aplicare această lecţie cu mare succes. Folosea de mulţi ani un text tradiţional, bazat pe „da”, pentru a strânge bani pentru candidaţii republicani la Congresul SUA.

BEN: Bună ziua, pot să vorbesc cu dl. Smith?

D-l SMITH: Da, la telefon.

BEN: Vă sun din partea comitetului XYZ, voiam să vă pun câteva întrebări importante despre părerile dumneavoastră privind starea economiei noastre. Credeţi că preţul benzinei este mult prea mare în prezent?

D-L SMITH: Da, benzina e mult prea scumpă şi familia mea nu mai face faţă.

BEN: Credeţi că democraţii sunt de vină când vine vorba de preţul ridicat al benzinei?

D-L SMITH: Da, preşedintele Obama e un om rău.

BEN: Credeţi că avem nevoie de o schimbare la alegerile din noiembrie?

D-L SMITH: Da, cred că da.

BEN: Puteţi să-mi daţi numărul cârdului dumneavoastră de credit, pentru a lua parte la această schimbare?

Cel puţin în teorie, seria de răspunsuri afirmative ar trebui să construiască o rezervă de energie pozitivă care să explodeze sub forma unor donaţii, atunci când acestea erau solicitate la finalul scenariului. Problema era însă că, în realitate, aceste scenarii aveau un randament foarte prost de ani de zile. Se răspundea la toate întrebările cu „da”, mai puţin la ultima, unde răspunsul era invariabil „nu”.

În timp ce urma cursul meu, Ben a citit şi cartea lui Jim Câmp *Start with NO* şi a început apoi să se întrebe dacă „nu” ar putea fi folosit pentru a obţine mai multe

donaţii. Ben ştia că angajaţii lui nu vor reacţiona bine dacă li s-ar da unor potenţiali donatori o modalitate fără resentimente de a părăsi apelul, pentru că fuseseră instruiţi de o manieră opusă până atunci. Ben e un tip inteligent, aşa că în loc să schimbe complet scenariile, a ales un grup mic de angajaţi care să testeze un scenariu orientat pe „nu”.

ANGAJAT: Bună ziua, pot vorbi cu dl. Smith?

D-L SMITH: La telefon, spuneţi.

ANGAJAT: Vă sun din partea comitetului XYZ, voiam să vă pun câteva întrebări importante despre părerea dumneavoastră faţă de starea economiei noastre. Credeţi că dacă lucrurile rămân aşa cum sunt în prezent, America o să prospere?

D-L SMITH: Nu, situaţia se va agrava.

ANGAJAT: Intenţionaţi să nu faceţi nimic şi să-l lăsaţi pe preşedintele Obama să câştige un nou mandat în noiembrie fără să vă opuneţi?

D-L SMITH: Nu, voi face tot ce pot ca să nu se întâmple asta.

ANGAJAT: Dacă vreţi să faceţi ceva chiar azi pentru a fi sigur că nu se întâmplă asta, puteţi face o donaţie comitetului XYZ care luptă din greu pentru drepturile dumneavoastră.

Vedeţi cum înlocuirea lui „da” cu „nu” oferă posibilitatea unei donaţii doar dacă dl. *Smith* şi-o doreşte? D-l Smith primeşte astfel posibilitatea de a alege, el deţine controlul. Şi chiar funcţionează! Folosirea unui scenariu orientat pe „nu” a condus la o îmbunătăţire cu 23% a randamentului.

Singura parte tristă din povestea lui Ben este că, în ciuda îmbunătăţirilor semnificative ale rezultatelor obţinute, nu a putut folosi acest scenariu cu toţi subordonaţii. Domeniul în care activa era prea rigid, iar persoanele cu experienţă se bucură de falsa siguranţă pe care le-o dă cuvântul „da”. Ideile geniale nu sunt acceptate dintotdeauna cu uşurinţă, nu-i aşa?

Mark Cuban, proprietarul miliardar al echipei Dallas Mavericks e un adevărat geniu al negocierilor. Le spun întotdeauna studenţilor mei una dintre replicile lui cele mai bune despre negocieri: „Fiecare «nu» mă aduce mai aproape de un «da»". Le aduc însă aminte că a obţine acele „nu"-uri pe drumul către „da" nu este întotdeauna o misiune uşoară.

E o mare diferenţă între a crea interlocutorului senzaţia că poate să spună „nu" şi a-l face concret să spună nu. Uneori, când discutaţi cu o persoană care nu vă ascultă, singura modalitate prin care puteţi să intraţi în mintea lui este să-l faceţi să spună „nu", contrazicându-l.

O modalitate excelentă prin care puteţi face asta este să etichetaţi în mod eronat emoţiile sau dorinţele celuilalt. Spuneţi ceva complet greşit, cum ar fi „Se pare că sunteţi foarte dornic să vă daţi demisia", atunci când e evident că vor să rămână. Procedând astfel, îi faceţi să vă asculte şi să se simtă bine corectându-vă şi spunând „Nu, nu vreau să plec. Iată adevăratul motiv".

O altă modalitate de a extrage un „nu" într-o negociere este să-i cereţi celuilalt să vă spună ce *nu* îşi doreşte. „Să vorbim de variantele pe care le-aţi refuza", veţi spune. Iar oamenii se simt în siguranţă să spună „nu" pentru că e vorba despre o senzaţie de auto-protecţie. Şi, odată ce i-aţi convins să spună „nu", oamenii sunt mult mai deschişi să aibă în vedere şi alte variante şi idei.

Un „nu" sau absenţa lui – poate constitui de asemenea o avertizare, ca un canar într-o mină. Dacă, în ciuda tuturor încercărilor, celălalt refuză să spună „nu", aveţi de-a face cu persoane indecise, confuze sau care urmăresc interese ascunse. În aceste cazuri trebuie să încheiaţi negocierea şi să plecaţi.

Puteţi să vă spuneţi astfel: fără „nu", nu mergeţi mai departe.

MAGIA E MAILULUI: CUM SĂ NU MAI FIŢI IGNORAŢI NICIODATĂ

Nimic nu e mai enervant decât să nu fi luat în seamă.

A fi refuzat e deranjant, însă a nu primi niciun răspuns e groaznic. Vă face să vă simţiţi invizibili, de parcă nici n-aţi exista. Şi e o risipă de timp. Cu toţii aţi trecut prin asta: trimiteţi un e-mail cuiva cu care încercaţi să faceţi afaceri şi vă ignoră. Apoi le trimiteţi un mesaj politicos de aducere aminte şi vă ignoră din nou. Ce puteţi face în acest caz?

Veţi induce un răspuns de tipul „nu" printr-un e-mail cu o singură propoziţie:

Aţi abandonat acest proiect?

Ideea de bază e că acest e-mail cu o singură propoziţie conţine cea mai bună dintre întrebările bazate pe „nu" şi se foloseşte de neplăcerea instinctivă pe care o provoacă oamenilor perspectiva unei pierderi. Răspunsul de „nu" pe care e-mailul îl cere dă interlocutorului o senzaţie de siguranţă şi iluzia controlului, în timp ce-l încurajează să-şi definească punctul de vedere şi să vi-l explice.

În egală măsură, acest e-mail conţine ameninţarea implicită că şi voi veţi părăsi proiectul în propriile condiţii. Pentru a împiedica acest lucru – pentru a-şi diminua pierderile şi a-şi demonstra puterea – înclinaţia naturală a interlocutorului este de a răspunde imediat şi a nu fi de acord. *Nu, priorităţile noastre au rămas aceleaşi*. *Ne-am împotmolit şi*...

Dacă sunteţi părinţi, folosiţi deja în mod instinctiv această tehnică. Ce faceţi când copilul refuză să plece de acasă, din parc sau de la mall? Veţi spune „OK, eu plec" apoi veţi începe să vă îndepărtaţi. În peste 50% din cazuri pun pariu că copilul ţipă „Nu, aşteaptă!" şi apoi fuge după voi. Nimănui nu-i place să fie abandonat.

Poate că vi se pare că e o manieră brutală de a vă adresa cuiva într-un context de afaceri însă va trebui să depăşiţi această rezervă. Nu e nepoliticos, şi deşi e o formulare mai directă, în ea se ascunde siguranţa unui „nu". Faptul de ei că nu răspunde este nepoliticos. Vă pot spune că am aplicat cu succes această tactică nu doar în America de Nord, ci şi cu persoane provenind din două

culturi diferite (arabă şi chineză) care sunt renumite pentru faptul că nu spun niciodată „nu”.

LECŢIILE CHEIE

Multe persoane au probleme când vine vorba să aplice instrumentele din acest capitol în viaţa de zi cu zi pentru că ele contrazic în mod direct una dintre regulile cele mai importante ale societăţii, respectiv aceea de a fi „amabili”.

Amabilitatea a fost descrisă ca o manieră de a unge angrenajele sociale dar, cu toate acestea, ea reprezintă adesea un şiretlic. Suntem politicoşi şi nu contrazicem pentru a trece prin viaţă cu cât mai puţine frecuşuri. Transformând însă amabilitatea într-un lubrifiant, l-am vidat de orice înţeles. Un zâmbet şi un dat din cap pot însemna la fel de bine „Scoate-mă de aici!” pe cât pot însemna „îmi pare bine de cunoştinţă”.

Pentru un bun negociator, o astfel de situaţie e deosebit de proastă, deoarece el îşi obţine puterea pe baza înţelegerii situaţiei interlocutorului, extrăgând informaţii despre nevoile şi dorinţele acestuia. Extragerea acestei informaţii presupune ca celălalt să se simtă în siguranţă şi că deţine controlul. Şi, deşi ar putea părea contradictoriu, modalitatea de a obţine aceste informaţii este de a-l face pe celălalt să nu fie de acord, să-şi traseze propriile limite, să-şi definească propriile dorinţe în funcţie de ceea ce nu-şi doreşte.

În timp ce încercaţi să aplicaţi metodele din acest capitol, vă încurajez să le consideraţi ca parte a unui şiretlic „anti-amabilitate”. Nu în ideea în care nu veţi mai fi amabil, ci în ideea în care aceste metode sunt sincere. Dacă urmărim să obţinem un „nu’vom trece dincolo de falsitatea de plastic a unui „da” ajungând la miezul real al problemei. Ţineţi minte pe parcurs următoarele sfaturi utile:

Debarasaţi-vă de obiceiul de a-i face pe ceilalţi să spună „da”. Urmărind întotdeauna să obţineţi un „da” îi veţi face pe ceilalţi să intre în defensivă. Ne place atât de

mult să auzim un „da”, încât suntem incapabili să vedem postura defensivă în care ne aflăm la rândul nostru când cineva ne cere insistent să spunem da.

Un „nu” nu e un eşec. Am învăţat că „nu” este anti „da”, prin urmare e un cuvânt pe care trebuie să-l evităm cu orice preţ. El înseamnă însă adesea doar „aşteaptă” sau „nu sunt gata să accept asta”. Învăţaţi să-l auziţi cu calm. Nu este finalul negocierii, ci începutul.

„Da” este scopul final al negocierii, dar nu urmăriţi să-l obţineţi încă de la început. Dacă cereţi cuiva un „da” prea repede într-o conversaţie – „vă place să beţi apă, d-le Smith?” – acesta se va rigidiza şi va considera că sunteţi o persoană dubioasă care încearcă să vândă ceva.

A spune „nu” conferă o senzaţia de siguranţă şi control vorbitorului, aşa că încercaţi să-l faceţi să spună nu. Spunând ceea ce nu-şi doresc, interlocutorii îşi definesc spaţiul şi capătă încrederea şi liniştea necesară pentru a vă asculta. De aceea, „E un moment nepotrivit pentru dvs?” e o întrebare mult mai bună decât „Aveţi câteva minute să vorbim?”

Uneori, singura modalitate de a face interlocutorul să vă asculte şi să interacţioneze cu voi este de a-l foita să zică „nu”. Aceasta presupune etichetarea deliberat eronată a uneia dintre emoţiile sau dorinţele acestuia, sau formularea unei întrebări ridicole, cum ar fi „Se pare că vreţi ca acest proiect să eşueze”, la care se poate răspunde doar negativ.

Negociaţi în lumea interlocutorului. Convingerea nu ţine de cât de inteligent, de viclean sau de puternic sunteţi. Arta negocierii constă în a face ca interlocutorul să capete convingerea că soluţia pe care o doriţi e propria lui idee. Aşa că nu încercaţi să-i copleşiţi cu logică sau cu forţă brută. Puneţi-le întrebări care să deschidă cale către obiectivele voastre. *Nu e vorba despre voi.*

Dacă un potenţial partener de afaceri vă ignoră, contactaţi-l cu o întrebare clară şi concisă la care să răspundă cu „nu” şi care să sugereze că sunteţi gata să

plecaţi. „Aţi renunţat la acest proiect?" funcţionează de minune.

OBŢINEŢI CELE DOUĂ CUVINTE CARE TRANSFORMĂ IMEDIAT ORICE NEGOCIERE

În luna august 2000, grupul de militanţi islamici Abu Sayyaf din sudul Filipinelor a transmis că a capturat un agent CIA. Adevărul nu era la fel de demn de breaking news sau la fel de valoros pentru rebeli.

În realitate, grupul Abu Sayyaf îl răpise pe Jeffrey Schilling, un american în vârstă de 24 de ani care călătorea în apropierea bazei lor din insula Jolo. Născut în California, Schilling a căzut în mâinile lor, pentru capul lui cerându-se o recompensă de 10 milioane de dolari.

La vremea respectivă eram agent special de supraveghere (S-SA) detaşat la Unitatea de Negociere în Situaţii de Criză a FBI

(CNU). CNU e echivalentul unor forţe speciale în negociere, fiind legată de Echipa de Salvare a Ostaticilor (HRT). Ambele sunt considerate echipe foarte valoroase de operaţiuni antiteroriste.

CAPITOLUL 5

CNU are sediul la Academia FBI din Quantico, Virginia. Academia FBI este cunoscută sub un singur nume, Quantico. Pe drept sau pe nedrept, Quantico a căpătat reputaţia unui centru de cunoaştere, dacă nu chiar cel mai important, din domeniul forţelor de ordine. Dacă o negociere nu merge aşa cum trebuie şi negociatorilor implicaţi li se spune să sune şi să afle ce au de zis cei de la Quantico, apelul ajunge la CNU.

CNU a elaborat o metodologie foarte puternică şi aplicată universal în lumea cu mize ridicate a negocierii în situaţii de criză, Modelul Schimbării Comportamentale în Trepte (BCSM). Acest model propune cinci etape: ascultarea activă, empatia, legătura, influenţa şi schimbarea comportamentală, care ghidează orice negociator pe calea de la ascultare la influenţarea comportamentului.

Modelul îşi are originile în teoria marelui psiholog american Carl Rogers, care a susţinut că o schimbare reală nu se poate produce decât atunci când un terapeut îşi acceptă clientul aşa cum este el, abordare cunoscută sub numele de impresie pozitivă necondiţionată. Marea majoritate a oamenilor însă, după cum explică Rogers, se aşteaptă ca iubirea, aprecierea şi aprobarea să depindă de a spune şi a face lucrurile pe care oamenii (la începutul vieţii, părinţii noştri) le consideră corecte. Din cauză că pentru majoritatea dintre noi impresia pozitivă este condiţionată, ne facem un obicei din a ascunde cine suntem şi ce credem cu adevărat, ajustându-ne în schimb cuvintele pentru a câştiga aprobarea celorlalţi fără să dezvăluim prea multe despre noi.

Acesta este motivul pentru care atât de puţine interacţiuni sociale conduc la o modificare reală de comportament. Să ne gândim la pacientul tipic cu sindrom coronarian care-şi revine după o operaţie pe cord. Doctorul îi spune: „Operaţia asta nu te vindecă.

Singura modalitate de a-ţi prelungi viaţa e dacă-ţi schimbi stilul de viaţă, adică… Pacientul recunoscător răspunde: „Da, da, da, desigur, d-le doctor! Am o a doua şansă. Mă voi schimba!”

Se schimbă el însă? Nenumărate studii au arătat că nimic nu se schimbă, iar la doi ani de la operaţie peste 90% dintre pacienţi nu-şi schimbă deloc stilul de viaţă.

Deşi miza unei negocieri obişnuite cu un copil, un şef sau un client nu este de regulă la fel de mare ca aceea pentru viaţa unui ostatic (sau a unei crize de sănătate), cadrul psihologic necesar nu doar unei conformări de moment, ci unei schimbări profunde, este acelaşi.

Dacă vrei să urci pe cineva pe Treptele Schimbării Comportamentale, în care fiecare etapă presupune augmentarea nivelului de încredere şi o legătură mai profundă, va exista un moment de cotitură în care se stabileşte o impresie pozitivă necondiţionată şi atunci puteţi începe să exercitaţi influenţa asupra

interlocutorului.

După ani de îmbunătăţire a modelului BCSM şi a tacticilor acestuia, pot spune oricui cum să ajungă în acel punct. Cardiologii, precum şi nenumăraţi absolvenţi mediocri educaţi cu cea mai cunoscută carte de negociere din lume, *Getting to Yes*, au descoperit însă că e foarte probabil să nu fi ajuns în punctul respectiv dacă aud doar răspunsul „da”.

Veţi descoperi curând că în orice negociere, cele mai de preţ două cuvinte sunt de fapt „aşa e”.

GENERAREA UNEI REVELAŢII SUBTILE

Eram în măsură să rezolv cazul Schilling. Petrecusem o perioadă de timp în Filipine şi aveam o experienţă îndelungată cu teroriştii din perioada în care lucram la brigada antiteroristă din New York.

La câteva zile după răpirea lui Schilling, am zburat la Manila cu partenerul meu Chuck Regini pentru a ne ocupa de negociere. Ne-am consultat, împreună cu Jim Nixon, şeful FBI din Manila, cu conducătorii militari din Filipine. Au fost de acord să le oferim consultanţă în negocieri. Apoi ne-am apucat de treabă. Unul dintre noi trebuia să se ocupe de strategia de negociere a FBI, prin urmare, a guvernului Statelor Unite, rol care mi-a revenit mie. Cu sprijinul colegilor mei, trebuia să elaborez o strategie, să obţin aprobarea şi apoi să o implementez.

Ca urmare a cazului Schilling, aveam să devin negociatorul principal al FBI în cazurile internaţionale de răpiri.

Principalul nostru adversar era Abu Sabaya, liderul rebelilor care negocia personal pentru eliberarea lui Schilling. Sabaya era un luptător veteran în mişcarea rebelilor, cu un trecut violent. Era ca un personaj de film, un ucigaş terorist şi sociopat. Avea multiple violuri, omoruri şi decapitări la activ, îi făcea plăcere să-şi filmeze atrocităţile şi să le trimită presei din Filipine.

Sabaya purta întotdeauna ochelari de soare, o bentiţă, un tricou negru şi pantaloni de camuflaj. Credea

că astfel creează o impresie mai bună. Dacă veţi căuta poze cu teroriştii Abu Sayyaf din perioada respectivă, veţi vedea întotdeauna unul care poartă ochelari de soare. El era Sabaya.

Sabaya adora pur şi simplu presa. Vorbea constant cu reporterii filipinezi. îl sunau şi îi puneau întrebări în Tagalog, limba lui natală. El răspundea în engleză pentru că voia să se audă pe CNN. „Ar trebui să facă un film cu viaţa mea”, le spunea el reporterilor.

Din punctul meu de vedere, Sabaya era un om de afaceri cu sânge rece, cu un ego cât Texasul. Un adevărat rechin. Sabaya ştia că juca pe mize mari. Cu Jeffrey Schilling ostatic putea să obţină o sumă frumuşică. Cât anume? Avea să afle, şi urma să fie o surpriză nu tocmai pe placul lui. Ca agent FBI, voiam doar să eliberez ostaticul şi să aduc răufăcătorul în faţa justiţiei.

Un aspect esenţial al oricărei negocieri este să-ţi dai seama cum a ajuns adversarul să formuleze acele cerinţe. Sabaya susţinea că vrea 10 milioane de dolari pe baza unui calcul simplu de afaceri.

Mai întâi, Statele Unite ofereau 5 milioane de dolari pentru informaţii care ar fi putut conduce la arestarea oricăruia dintre cei responsabili pentru atentatele din 1993 de la World Trade Center, în New York. Sabaya s-a gândit că dacă Statele Unite sunt dispuse să plătească 5 milioane de dolari pentru a pune mâna pe o persoană detestată, ar fi dispuse să dea mult mai mult pentru a salva viaţa unui cetăţean.

În al doilea rând, se zvonea că o facţiune rivală a Abu Sayyaf tocmai plătise 20 de milioane de dolari pentru eliberarea a şase captivi din Europa occidentală. Dictatorul libian Muammar Gaddafi efectuase plata sub forma unui „ajutor de dezvoltare”. Această absurditate fusese sporită şi de faptul că o mare parte din recompensă fusese plătită în bancnote false. Era o ocazie pentru Gaddafi de a pune într-o postură stânjenitoare guvernele occidentale şi de a finanţa deschis grupuri pe care le simpatiza. Sunt convins

că a râs de acel episod până în ultima clipă a vieţii sale.

Oricum, dincolo de toate astea, se ceruse un preţ. Sabaya şi-a făcut calculele şi a ajuns la concluzia că viaţa lui Schilling valora 10 milioane de dolari. Problema era că Jeff Schilling provenea dintr-o familie modestă. Mama lui ar fi putut face rost, poate, de 10.000 de dolari. Statele Unite n-aveau de gând să plătească niciun sfanţ. Am fi putut însă permite efectuarea unei plăţi dacă prin ea am fi putut să-i întindem o capcană.

Dacă l-am fi putut atrage pe Sabaya într-o situaţie în care să negociem oferte şi contraoferte, aveam un sistem de negociere care funcţiona de fiecare dată. L-am fi putut aduce în punctul în care ne doream, să eliberăm ostaticul şi să întindem capcana.

Luni de zile, Sabaya nu a făcut niciun compromis. A amintit că musulmanii din Filipine au fost oprimaţi timp de cinci secole, de când misionarii spanioli au adus creştinismul în Filipine, în secolul al XVI-lea. A amintit de atrocităţile comise împotriva înaintaşilor săi musulmani. A explicat că Abu Sayyaf voia să înfiinţeze un stat islamic în sudul Filipinelor. Drepturile de pescuit fuseseră încălcate. A inventat şi prezentat o serie de argumente.

Sabaya voia să primească 10 milioane de dolari cu titlul de despăgubiri de război. Nu ca plată pentru eliberarea ostaticului ci ca despăgubiri de război. Şi-a susţinut constat cererea şi nu ne-a permis să aplicăm sistemul de ofertăcontraofertă pe care voiam să-l folosim împotriva lui.

Din când în când ameninţa că îl va tortura pe Jeff Schilling.

Sabaya negocia direct cu Benţie, un ofiţer militar filipinez. Vorbeau în Tagalog. Ne-am uitat peste stenogramele traduse în engleză pentru a-l putea ajuta pe Benţie. Am supervizat procesul de negociere şi strategia. L-am sfătuit pe Benţie să întrebe ce legătură avea Schilling cu cei 500 de ani de conflicte între musulmani şi filipinezi. Apoi i-a zis lui Sabaya că suma de 10 milioane de dolari

era imposibilă.

Toate încercările de a discuta „raţional” cu Sabaya în privinţa vinovăţiei lui Schilling şi a faptului că el nu avea nicio legătură cu „despăgubirile de război” s-au lovit de un refuz total.

Primul nostru moment de cotitură „aşa e „a apărut în timpul negocierii mele cu Benţie. Era un patriot şi un erou adevărat pentru Filipine. Era conducătorul forţelor speciale ale poliţiei din Filipine şi fusese implicat în multe lupte armate. Benţie şi colegii lui au luat parte la multe operaţiuni de salvare a ostaticilor, având un parcurs extraordinar. Colegii lui erau temuţi, pe bună dreptate. Nu le stătea în obicei să pună cătuşe.

Benţie voia să adopte o atitudine dură cu Sabaya şi să vorbească cu el în termeni direcţi, fără ocolişuri. Noi voiam să-l facem pe Sabaya să vorbească pentru a descoperi care sunt motivele lui. Voiam să ne creăm un raport de încredere cu un adversar. Pentru Benţie, o astfel de abordare era ruşinoasă.

Benţie ne-a spus că avea nevoie de o pauză. Muncisem cot la cot cu el aproape 24 de ore din 24, 7 zile din 7, preţ de câteva săptămâni. Voia să petreacă puţin timp cu familia lui în munţii din nordul Manilei. Noi am fost de acord, dar numai cu condiţia de a-l putea însoţi şi de a petrece câteva ore, atât sâmbătă cât şi duminică, lucrând la strategia de negociere.

În seara de sâmbătă ne aflam în biblioteca reşedinţei ambasadorului SUA, lucrând la strategie. În timp ce-i explicam lui Benţie importanţa creării unei relaţii bazate pe încredere, chiar şi cu un adversar atât de periculos ca Sabaya, puteam să văd cum i se schimonosea faţa. Mi-am dat seama că trebuia să negociez şi cu Benţie.

— Îl urăşti pe Sabaya, nu-i aşa? am zis eu, deschizând cu o etichetare.

Benţie a izbucnit:

— Poţi fi sigur că *da*! spuse el. A ucis, a violat. Ne spunea în staţie în timp ce-l bombardam cu mortar că

bombele sunt ca o muzică pentru urechile lui. L-am auzit odată când spunea că se bucură că stă cu picioarele pe cadavrul unuia dintre soldaţii mei.

Această ieşire era echivalentul unui „aşa e „pentru Benţie. Recunoscându-şi furia, l-am urmărit cum şi-o controlează şi cum se calmează. Deşi fusese foarte bun şi până în acel punct, din acel moment Benţie a devenit un superstar. A devenit un negociator cu adevărat talentat.

Această „negociere" dintre mine şi Benţie nu era diferită de orice altă negociere între colegi care nu pot cădea de acord asupra unei strategii. Înainte de a-i convinge să accepte ce încercaţi să faceţi, trebuie să le comunicaţi acele noţiuni care-i vor face să exclame „aşa e".

Această cotitură a lui „aşa e „nu apare de regulă la începutul negocierii. Pentru interlocutori momentul declicului este invizibil, apoi dintr-odată ajung să accepte ceea ce le comunicaţi. Pentru ei, e ca şi cum ar fi o revelaţie subtilă.

CUM DECLANŞĂM UN „AŞA E!" CU UN REZUMAT

După patru luni de negociere, Sabaya rămăsese ferm pe poziţii. Am decis că era momentul să apăs pe butonul de reset.

Benţie s-a descurcat atât de bine să prelungească convorbirile încât ne puteam da seama că Sabaya trebuie că ezita o oră înainte să-l sune pe Benţie, încercând să-şi dea seama cum să obţină ce voia. Suna şi spunea „Zi-mi doar dacă e da sau ba! Doar da sau ba!"

Trebuia să-l facem pe Sabaya să renunţe la prostia asta cu despăgubirile de război. Indiferent ce fel de întrebări, logică sau raţionamente foloseam cu el, nu voia să renunţe. îl tot ameninţa pe Schilling. De fiecare dată am reuşit să-l convingem să nu-i facă rău.

Mi-am dat seama că pentru a putea depăşi acest blocaj trebuia să-l repoziţionăm pe Sabaya cu propriile cuvinte, de o manieră prin care să eliminăm barierele. Trebuia să-l facem să spună „aşa e". La momentul

respectiv nu ştiam prea bine ce fel de cotitură avea să urmeze. Ştiam doar că trebuie să avem încredere în acest proces.

Am scris un document de două pagini în care-i spuneam lui Benţie să schimbe abordarea. Urma să folosim aproape toate tacticile din arsenalul de ascultare activă:

1. Pauzele eficiente: tăcerea e puternică. I-am spus lui Benţie să se folosească de ea pentru a accentua momentul, pentru a-l încuraja pe Sabaya să continue să vorbească până ce, în cele din urmă, ca şi cum am fi asanat o mlaştină, emoţiile ar fi eliminate din dialog.

2. Încurajările minimale: în afara tăcerii, am recomandat folosirea unor cuvinte simple cum ar fi „da", „OK", „aha" sau „înţeleg" pentru a transmite că Benţie era complet atent la Sabaya şi la ceea ce avea el de spus.

3. Oglindirea: în loc să ne certăm cu Sabaya şi să încercăm să-l separăm pe Schilling de problema „despăgubirilor de război", Benţie trebuia să asculte şi să-i repete lui Sabaya ceea ce îi spunea acesta.

4. Etichetarea: Benţie ar trebui să dea un nume sentimentelor lui Sabaya şi să se identifice cu felul în care el se simte. „Pare atât de nedrept, de tragic, pot să înţeleg de ce eşti atât de furios".

5. Reformularea: Benţie ar trebui să repete ce spune Sabaya în propriile sale cuvinte. I-am spus că astfel i-am arăta că înţelegem, nu doar imităm papagaliceşte ce ne spune.

6. Rezumatul: un bun rezumat e o combinaţie între reformularea sensului celor discutate, dar şi recunoaşterea emoţiilor care stau la baza acelui înţeles (reformularetetichetare = rezumat). I-am spus lui Benţie că trebuie să asculte şi să repete „lumea prin ochii lui Abu Sabaya". Trebuia să rezume complet şi total toate prostiile pe care le enunţa Sabaya despre despăgubiri de război şi cinci secole de oprimare. Odată ce va face asta, complet şi total, singurul răspuns posibil pe care-l va mai avea Sabaya la dispoziţie, la fel ca orice om confruntat cu un

bun rezumat, ar fi „aşa e”.

Două zile mai târziu, Sabaya l-a sunat pe Benţie. Sabaya vorbea. Benţie asculta. Când vorbea, urmărea instrucţiunile mele: arăta compasiune faţă de situaţia grupului de rebeli. Cu oglindire, încurajări, etichetări, fiecare tactică a funcţionat de minune şi separat, şi toate laolaltă, făcându-l pe Sabaya să se înmoaie şi să înceapă să-şi schimbe perspectiva. În cele din urmă, Benţie a repetat cu propriile cuvinte istoria în varianta lui Sabaya şi emoţiile pe care le provoca acea variantă.

Sabaya a păstrat tăcerea aproape un minut. În cele din urmă, a vorbit.

„Aşa e”, a zis el.

Am încheiat apelul.

Tocmai scăpasem de problema „despăgubirilor de război”.

Din acel punct, Sabaya n-a mai amintit nimic de bani. Nu a mai cerut niciun sfanţ pentru eliberarea lui Jeffrey Schilling. S-a săturat în cele din urmă atât de tare de povestea asta încât a lăsat garda jos. Schilling a evadat din tabără iar comandourile filipineze au intrat şi l-au salvat. S-a întors în siguranţă la familia lui din California.

La două săptămâni după evadarea lui Jeff Schilling, Sabaya la sunat pe Benţie:

— Te-au promovat? a întrebat el. Dacă nu, ar trebui să te promoveze.

— De ce? întrebă Benţie.

— Aveam de gând să-l rănesc pe Jeffrey, zise Sabaya. Nu ştiu ce ai făcut de m-ai convins să nu fac asta, dar în orice caz a funcţionat”.

Sabaya a fost ucis într-o confruntare cu trupele filipineze, în luna iunie 2002.

În timpul negocierilor aprinse pentru viaţa unui om, nu am putut aprecia valoarea acestor două cuvinte: „aşa e”. Dar după ce am studiat stenogramele şi am reconstruit traiectoria negocierilor, mi-am dat seama că Sabaya şi-a schimbat traiectoria din clipa în care a rostit aceste

cuvinte. Benţie aplicase nişte tehnici elementare pe care le-am elaborat pe parcursul multor ani. El reuşise să reflecte viziunea lui Sabaya. Se detaşase de confruntare. I-a permis lui Sabaya să vorbească liber şi să-şi expună propria interpretare a evenimentelor.

„Aşa e „semnaliza faptul că negocierile pot depăşi un blocaj. S-a demolat o barieră din calea progresului. S-a creat un punct în care adversarul nostru şi-a dat seama şi a căzut de acord cu noi fără să aibă senzaţia că a cedat.

A fost o victorie pe ascuns.

Când un adversar vă spune „aşa e”, are senzaţia că a evaluat ce aţi spus şi confirmă validitatea celor spuse din proprie iniţiativă. Acceptă ce spuneţi.

Prin „aşa e „am putut prelungi discuţia şi distrage pe Sabaya de la intenţia de a-l răni pe Schilling. Am oferit şi comandourilor filipineze timpul de a-şi pune în practică operaţiunea de salvare.

În cadrul negocierilor pentru ostatici, nu urmărim niciodată să ajungem la „da” ca obiectiv final. Noi ştim că „da” nu înseamnă nimic fără „cum”. Iar din momentul în care am aplicat negocierile din situaţii de răpire la mediul de afaceri, am constatat că „aşa e „aduce adesea cele mai bune rezultate.

„AŞA E” E GROZAV, DAR DACĂ „AI DREPTATE”, NIMIC NU SE SCHIMBĂ

Să vrei să ajungi la „aşa e „reprezintă o strategie câştigătoare în orice negociere. Dacă auziţi însă „ai dreptate”, e un dezastru.

Uitaţi-vă la fiul meu Brandon, şi cariera lui de jucător de fotbal american. Pe toată durata liceului jucase şi în liniile ofensive, şi în cele defensive. La 185 centimetri înălţime şi 125 de kg era un jucător redutabil. Îi făcea plăcere să-şi doboare toţi adversarii.

Jucând ca fundaş, nu ştiam să apreciez caracterul direct al jucătorilor din linia ofensivă sau defensivă. Aceşti jucători sunt ca nişte capre de munte. Lasă capul în jos şi lovesc, asta îi face fericiţi.

La liceul St. Thomas More din Connecticut, antrenorul lui Brandon l-a pus să joace în linia defensivă, iar acum nu mai trebuia să intre în oricine ci să evite jucătorii care-l blocau. Trebuia să iasă din blocaje şi să ajungă la minge. Brandon a continuat însă să intre direct în cei care-l blocau, fapt care-l împiedica să ajungă la cel care avea mingea. Antrenorul l-a rugat să nu mai intre în cei care-l blocau dar Brandon nu putea să se schimbe. Îi plăcea să lovească. Se mândrea cu faptul că dărâma adversarii.

Atât eu cât şi antrenorul am încercat să stăm de vorbă cu el. Şi de fiecare dată primeam cel mai prost răspuns cu putinţă „*ai* dreptate”. El era de acord cu noi, în teorie, doar că nu-şi asuma şi concluzia afirmaţiei. După aceea revenea la comportamentul pe care încercam să-l prevenim. Intra în cei care-l blocau şi ieşea din joc.

De ce „ai dreptate” e cel mai prost răspuns cu putinţă?

Imaginaţi-vă următoarea situaţie: când cineva vă supără şi nu vă dă pace, neluând în seamă nimic din ceea ce-i explicaţi, ce le spuneţi ca să tacă din gură şi să plece? „Ai dreptate”.

Funcţionează de fiecare dată. Spuneţi-i cuiva că „are dreptate” şi va avea un zâmbet fericit pe faţă şi vă va lăsa în pace cel puţin 24 de ore. Asta nu înseamnă că sunteţi de acord cu el. Aţi spus „ai dreptate” doar ca să scăpaţi de el.

Eu şi Brandon eram în aceeaşi situaţie. Nu mă asculta şi nu dădea curs cererilor mele. Ce aş fi putut spune că să pot comunica cu el? Cum Laş fi putut face pe Brandon să fie atent, să-l ajut să-şi schimbe comportamentul?

Mi-am adus aminte de Benţie şi Sabaya. L-am luat pe Brandon de-o parte înaintea unui meci important. M-am străduit să găsesc în mintea mea o modalitate de a-l face să spună cele două cuvinte esenţiale „aşa e”.

— Crezi că e o dovadă de laşitate să te fereşti de un blocaj, i-am zis. Crezi că eşti laş dacă te dai din calea cuiva

care încearcă să te lovească.

Brandon m-a fixat şi câteva clipe nu a spus nimic.

— Aşa e, a zis în cele din urmă.

Cu aceste cuvinte, Brandon a acceptat realitatea fenomenului care-l trăgea înapoi. Odată ce a înţeles de ce încerca să dărâme fiecare jucător care-l bloca, şi-a schimbat comportamentul. A început să evite blocajele şi să devină un jucător excepţional.

Cu Brandon pe teren, St Thomas More a câştigat toate meciurile.

FOLOSIŢI – AŞA E” PENTRU A PARAFA TRANZACŢIA

Una dintre studentele mele s-a folosit de „aşa e „în slujba ei de reprezentant de vânzări pentru o mare companie farmaceutică.

Încerca să vândă un nou produs unui doctor care folosea medicamente asemănătoare. El era cel mai mare utilizator al acestui medicament din zona ei de vânzări. Dacă reuşea să încheie tranzacţia, ar fi dat lovitura.

La primele întâlniri, doctorul i-a respins produsul. Spunea că e la fel de bun ca cele pe care le folosea deja. Era neprietenos. Nici nu voia să audă ce avea de zis. Când îi prezenta aspectele pozitive, o întrerupea şi le desconsidera.

Încercând să vândă, a strâns cât mai multe informaţii despre doctor. A aflat că era foarte implicat în tratamentul pacienţilor. Fiecare pacient era important în ochii lui. Pentru el, cel mai important rezultat era asigurarea calmului şi liniştii pacienţilor. Cum putea ea să se folosească de înţelegerea nevoilor, dorinţelor şi pasiunilor lui pentru a obţine ce-şi dorea?

La următoarea vizită, doctorul a întrebat despre ce medicament voia să discute. În loc să laude avantajele produsului ei, a vorbit despre el şi clinica lui.

— Domnule doctor, a zis ea, ultima dată când v-am vizitat vorbeam despre pacienţii care suferă de această boală. Îmi aduc aminte că păreaţi foarte preocupat de

tratamentul lor şi că munciţi din greu să adaptaţi tratamentul în funcţie de fiecare pacient.

A privit-o în ochi de parcă o vedea pentru prima dată.

— Aşa este, a zis el. Am senzaţia că tratez o epidemie pe care ceilalţi doctori nu o văd, ceea ce înseamnă că mulţi pacienţi nu beneficiază de tratamentul corect.

Ea i-a spus că pare să aibă o înţelegere deosebită a felului în care trebuie trataţi aceşti pacienţi, în special din cauză că unii dintre ei nu răspund la medicaţia obişnuită. Au vorbit despre provocările cu care se confruntă în tratamentul pacienţilor. El i-a dat şi exemple.

Când a terminat de vorbit, ea a rezumat ce spusese, în special complicaţiile şi problemele legate de tratament.

— Se pare că gândiţi tratamentele şi medicaţia în funcţie de fiecare pacient în parte, a zis ea.

— Aşa este, a răspuns el.

Aceasta era cotitura pe care o aştepta. Doctorul fusese sceptic şi rece, însă când ea i-a recunoscut pasiunea pentru pacienţi – printr-un rezumat – zidurile s-au prăbuşit. El a lăsat garda jos iar ea a putut să-i câştige încrederea. În loc să-şi laude produsele, ea l-a lăsat să-şi descrie tratamentele şi procedurile. Astfel, a aflat unde îşi avea locul în practica lui medicaţia pe are o vindea. Ea a reformulat apoi ceea ce el spusese despre provocările cu care se confrunta şi i le-a redat.

Odată ce doctorul şi-a manifestat încrederea şi disponibilitatea de a relaţiona, ea a putut să prezinte caracteristicile produsului şi să descrie exact felul în care l-ar ajuta să ajungă la rezultatul dorit pentru pacienţii lui. El a ascultat cu atenţie.

— Ar putea fi perfect pentru tratamentul unui pacient care nu a reacţionat la ceea ce am prescris până acum, i-a zis. Vreau să le încerc şi pe ale tale.

A reuşit să vândă medicamentul.

FOLOSIŢI „AŞA E” PENTRU A REUŞI ÎN CARIERĂ

Unul dintre studenţii mei coreeni a ajuns la „aşa e „negociind cu fostul şef pentru un nou post.

Întors la Seul după ce a obţinut o diplomă MBA, voia să lucreze la divizia de produse electronice a companiei lui, în locul diviziei de semiconductor! unde lucra în momentul respectiv. El era specialist în resurse umane. În baza regulamentului companiei pentru care lucra, trebuia să rămână în departamentul în care se afla, în afara cazului în care ar fi obţinut şi aprobarea fostului şef. Primise două oferte de muncă de la divizia de produse electronice. Şi-a sunat fostul şef din Statele Unite.

— Ar trebui să respingi oferta şi să-ţi cauţi locul aici în divizia de semiconductori, i-a spus fostul şef.

Studentul meu a închis apelul, simţindu-se deprimat. Dacă voia să promoveze, trebuia să-şi asculte fostul superior. A respins cele două oferte şi s-a pregătit să se întoarcă la divizia de semiconductori.

A contactat apoi un prieten care era director în departamentul de resurse umane ca să verifice regulamentul companiei. A aflat că nu exista nicio regulă privind rămânerea în cadrul aceleiaşi divizii, dar că avea totuşi nevoie de aprobarea fostului şef pentru a-şi schimba postul.

A sunat din nou la fostul şef. De data aceasta a pus întrebări pentru a-l face să-şi dezvăluie strategia defensivă.

— E vreun motiv pentru care vreţi să mă duc la divizia de semiconductori? a întrebat el.

— E cel mai bun post pentru tine, a răspuns fostul şef.

— Cel mai bun post? a întrebat el. Se pare că nu există nicio regulă conform căreia ar trebui să rămân în cadrul diviziei de semiconductor! a spus el.

— Hmm, a zis fostul şef. Nu cred că e o regulă.

— Îmi puteţi spune, vă rog, cum aţi decis că trebuie să rămân în divizia de semiconductori? a întrebat el.

Fostul şef a spus că avea nevoie de o persoană care să-l ajute să-şi facă legături la sediul central între divizia de semiconductori şi cea de produse electronice.

— Aşadar, se pare că aţi putea să aprobaţi mutarea

pe noul post indiferent de divizie atât timp cât aş fi în sediul central şi v-aş putea ajuta să comunicaţi mai bine cu directorii de la vârf.

— Aşa e, a zis el. Trebuie să recunosc că avem nevoie de ajutorul tău la sediul central.

Studentul meu şi-a dat seama că a ajuns la un punct de cotitură. Nu doar că fostul şef a rostit cuvintele magice – „aşa e” – dar şi-a dezvăluit şi motivul adevărat: avea nevoie de un aliat la sediul central.

— Pot să vă mai ajut cu ceva? a întrebat el.

„Hai să-ţi zic toată povestea”, a răspuns fostul şef.

Se pare că fostul lui şef urma să fie promovat ca vicepreşedinte în doi ani. El voia cu disperare să fie promovat mai repede. Avea nevoie de o persoană la sediul central care să susţină promovarea în faţa directorului general.

— Vă voi ajuta cum voi putea, a zis studentul meu. V-aş putea însă ajuta să vă faceţi contacte şi să vă laud la directorul general şi dacă aş fi în divizia de produse electronice, nu-i aşa?

— Aşa e, a zis el. Dacă primeşti o ofertă din partea diviziei de produse electronice, o voi aproba.

Evrika! Punând întrebările care l-au condus către „aşa e”, studentul meu şi-a îndeplinit obiectivul. El l-a făcut şi pe şef să dezvăluie cele două „lebede negre”, dinamicile nerostite, care stau la baza negocierii (despre care vom vorbi mai mult în Capitolul 10):

Şeful lui avea nevoie de cineva la sediul central care să-l ajute să-şi facă contacte şi să comunice.

Şeful lui urma să fie promovat şi avea nevoie de cineva care să-l susţină în faţa directorului general.

Studentul meu a putut obţine postul dorit în divizia de produse electronice. Şi l-a susţinut pe fostul său şef.

„Am fost uimit”, mi-a scris el într-un e-mail. „E imposibil să ştii ce-i trece prin cap unui şef într-o astfel de cultură organizaţională”.

Am avut multe ocazii să călătoresc prin ţară, ţinând

conferinţe în faţa unor directori importanţi, fie în cadrul unor evenimente formale, fie în cadrul unor sesiuni private de consiliere. Le-am relatat întâmplări din experienţa mea, apoi am descris câteva tehnici elementare de negociere. Încerc întotdeauna să le transmit câteva tehnici. Să ajungi la „aşa e „e una dintre cele mai elementare.

După ce am ţinut un discurs în Los Angeles, unul dintre participanţi, Emily, mi-a trimis un e-mail:

Bună Chris, mă simt obligată să-ţi spun că tocmai am încercat tehnica „aşa e „într-o negociere de preţ cu un potenţial client nou. Şi am obţinut ce-am vrut. Sunt atât de încântată!

Înainte aş fi ales probabil preţul recomandat „la întâlnire” (jumătate între oferta mea iniţială şi contraoferta ei). În schimb, cred că am evaluat corect motivaţia ei, i-am oferit *o afirmaţie adecvată pentru a provoca un „aşa e” (în mintea ei*)

apoi mi-a propus o soluţie pe placul meu şi m-a întrebat dacă sunt de acord! *Aşa că am acceptat, desigur*.

Mulţumesc!

Emily

Mi-am spus şi eu în sinea mea: aşa e.

LECŢIILE CHEIE

„Să dormi în acelaşi pat şi să visezi vise diferite” este o expresie străveche chinezească care descrie intimitatea unei relaţii (fie ea conjugală sau de afaceri) fără comunicarea necesară întreţinerii ei.

E o reţetă pentru căsătorii eşuate şi negocieri proaste.

Dacă fiecare parte are propriile obiective, propriile ţeluri şi motivaţii, adevărul e că amabilităţile conversaţionale – cum sunt „da”-urile şi formule tip „ai dreptate”, lubrifiante sociale aruncate cu atâta lejeritate în orice interacţiune – nu pot înlocui în niciun fel o înţelegere adevărată între voi şi partenerul vostru.

Puterea de a ajunge la o astfel de înţelegere, şi nu doar la un simplu „da”, este esenţială în arta negocierii.

Din momentul în care aţi convins pe cineva că-i înţelegeţi cu adevărat visele şi sentimentele (lumea în care trăieşte), devine posibilă o schimbare a stării de spirit şi a comportamentului, fiind puse bazele unei cotituri.

Aplicaţi următoarele sfaturi pentru a construi aceste baze:

Creând o impresie pozitivă necondiţionată deschideţi uşa către modificarea gândurilor şi comportamentelor. Oamenii au o dorinţă înnăscută de a se comporta constructiv din punct de vedere social. Cu cât o persoană se simte mai înţeleasă iar această înţelegere este consolidată pozitiv, cu atât determinarea de a avea un comportament constructiv va fi mai puternică.

„Aşa e „e mai bun decât un „da”. Încercaţi să-l obţineţi. Dacă ajungeţi la „aşa e”, într-o negociere, veţi crea momente de cotitură.

Folosiţi un rezumat pentru a declanşa un „aşa e”. Un bun rezumat se compune dintr-o etichetare combinată cu o reformulare. Identificaţi, rearticulaţi şi confirmaţi afectiv „perspectiva asupra lumii...” a interlocutorului.

MODIFICAŢI-LE REALITATEA

Într-o dimineaţă, în Port-au-Prince, capitala statului Haiti, am primit un apel la biroul FBI de la nepotul unui potentat local. Vorbea atât de repede încât a trebuit să repete de trei ori ce spunea înainte să înţeleg. În cele din urmă am reuşit să prind esenţa: nişte răufăcători o răpiseră pe mătuşa lui din maşină, cerând o recompensă de 150.000 de dolari.

— Dă-ne banii, i-au spus răpitorii, sau mătuşa ta va muri.

În perioada haotică, plină de nelegiuiri care a urmat răscoalei din 2004 care l-a răsturnat de la putere pe preşedintele Jean-Betrand Aristide, Haiti a depăşit Columbia, ocupând primul loc în ierarhiaţărilor cu cele mai multe răpiri de pe continentele americane. Cu opt-zece oameni răpiţi în fiecare zi la o populaţie de opt milioane de locuitori, Haiti avea onoarea dubioasă de avea rata cea mai

ridicată de răpiri din lume.

În timpul acestei avalanşe de răpiri şi ameninţări cu moartea, eu eram principalul negociator în răpiri al FBI-ului. Nu mai văzusem niciodată aşa ceva. La fiecare oră părea să vină câte o nouă ştire despre o altă răpire. Atacurile se petreceau în miezul zilei chiar în Port-au-Prince: 14 studenţi răpiţi dintr-un microbuz şcolar, un misionar american pe nume Phillip Snyder împuşcat într-o ambuscadă şi răpit împreună cu un băiat haitian cu care se îndrepta către Michigan pentru o operaţie la ochi, politicieni şi oameni de afaceri din Haiti răpiţi din casă în toiul zilei. Nimeni nu era imun la acest fenomen.

CAPITOLUL 6

Majoritatea răpirilor se petreceau după acelaşi tipar: nişte răpitori cu măşti de schi pe faţă înconjurau casa sau maşina, se foloseau de un pistol ca să intre şi apoi extrăgeau o victimă vulnerabilă, de regulă un copil, o femeie sau o persoană vârstnică.

La început, exista posibilitatea ca răpirile să aibă o motivaţie politică, deoarece diferite găşti încercau să răstoarne noul guvern din Haiti. Această ipoteză s-a dovedit a fi eronată. Criminalii din Haiti sunt renumiţi pentru folosirea metodelor brutale pentru a-şi îndeplini obiective politice; în privinţa răpirilor însă, era vorba strict despre afaceri.

Voi explica ulterior cum am pus cap la cap toate elementele pentru a descoperi identitatea atacatorilor şi ce urmăreau ei cu adevărat, informaţii esenţiale pentru negocierea şi destructurarea acestor găşti. Vreau să vorbim mai întâi despre trăsătura definitorie a negocierii cu mize ridicate, pe viaţă şi pe moarte, respectiv cât de mică este partea vizibilă în acest tip de negocieri.

Când nepotul politicianului a primit în acea zi de luni apelul prin care i se cerea să plătească banii pentru a salva viaţa mătuşii, era atât de înmărmurit încât se gândea la un singur lucru: cum să-i plătească pe răpitori. Reacţia lui era logică: dacă primeşti un apel de la nişte criminali brutali

care spun că-ţi vor omorî mătuşa dacă nu-i plăteşti imediat, ţi se pare imposibil să poţi întoarce situaţia în favoarea ta. Aşa că le dai banii iar ei îţi eliberează persoana dragă, nu?

Greşit. Poţi întotdeauna să întorci situaţia în favoarea ta. Negocierea nu se supune niciodată unei formule liniare: adună X cu Y ca să obţii Z. Avem cu toţii unghiuri moarte iraţionale, nevoi ascunse şi noţiuni pe care nu le exprimăm.

Odată ce veţi înţelege această lume subterană a nevoilor şi gândurilor neexprimate, veţi descoperi un univers de variabile pe care le puteţi folosi pentru a schimba nevoile şi aşteptările interlocutorului. Între folosirea fricii de termene limită a anumitor oameni şi puterea misterioasă a numerelor ciudate, până la relaţia noastră prost înţeleasă cu echitatea, există întotdeauna modalităţi de a modifica relaţia interlocutorului nostru cu realitatea astfel încât să rezoneze cu ceea ce vrem de fapt să le oferim, nu cu ceea ce ei cred iniţial că li se cuvine.

NU FACEŢI COMPROMISURI

Să ne întoarcem la plata cerută, 150.000 dolari. Am fost învăţaţi să căutăm soluţia din care ambele părţi să câştige, să facem concesii, să fim rezonabili. Care ar fi, în cazul de faţă, o soluţie reciproc avantajoasă? Care ar fi compromisul? Logica tradiţională a negocierii pe care o învăţăm de la vârste fragede, cea care pune mare preţ pe compromisuri, ar spune „Hai să împărţim diferenţa şi să le oferim 75.000 de dolari. Vom fi cu toţii mulţumiţi”.

Nu. Pur şi simplu, nu. Abordarea prin care toate părţile trebuie să câştige, pe care o promovează atât de mulţi experţi în negociere e de regulă ineficientă, adesea chiar dezastruoasă. În cel mai bun caz, ea nu va mulţumi niciuna dintre părţi. Şi dacă o aplicaţi cu o persoană care are o abordare de tip totul sau nimic veţi fi în mare eroare.

Vă trebuie desigur, aşa cum am amintit anterior, să aveţi o abordare cooperantă, empatică, cu care să construiţi relaţii, permiţându-vă să ajungeţi la un acord cu

interlocutorul. Trebuie să vă debarasaţi însă de această naivitate. Un compromis de felul „împărţirii diferenţei” poate conduce la rezultate groaznice. Compromisul e adesea un „rezultat prost” iar una dintre temele principale ale acestui capitol este că „un rezultat prost e mai rău decât niciun rezultat”.

Chiar şi când este vorba despre o răpire?

Da. Un rezultat prost în cazul unei răpiri înseamnă că cineva plăteşte şi niciun ostatic nu scapă cu viaţă.

Ca să înţelegeţi ce vreau să spun despre compromisuri, permiteţi-mi să vă ofer un exemplu: o femeie vrea ca soţul ei să poarte pantofi de culoare neagră la costum. Soţul ei nu vrea, el preferă pantofii maro. Ce pot face ei? Fac un compromis, amândoi renunţă parţial la cerinţele lor, aşa că el poartă un pantof negru şi unul maro. Este acesta un rezultat optim? Nu! Acesta este de fapt cel mai *prost* rezultat posibil. Oricare dintre cele două rezultate – maro sau negru – ar fi fost mai bun decât compromisul.

Când mai vreţi să faceţi un compromis, aduceţi-vă aminte de pantofii desperecheaţi.

De ce suntem atât de îmbibaţi cu noţiunea de compromis dacă de cele mai multe ori ne conduce la nişte rezultate nefericite?

Adevărata problemă a compromisului constă în faptul că are reputaţia unui concept extraordinar, atât în lumea politicului cât şi în alte domenii. Compromisul, ni se spune pe şleau, reprezintă un bun moral sacru.

Să ne gândim atunci la cererea de răscumpărare: corect ar fi să nu plătim o recompensă, iar nepotul nu vrea să plătească nimic. De ce ar oferi el 75.000 de dolari, darmite 150.000, drept recompensă? Solicitarea celor 150.000 de dolari nu are niciun fel de valoare. Indiferent de compromisul acceptat, nepotul se alege cu un rezultat nefericit.

Vreau să vă atrag atenţia că orice fel de compromis ar fi de rahat. Nu facem compromisuri pentru că sunt

juste; facem compromisuri pentru că sunt la îndemână şi pentru că ne ajutăm să ne apărăm reputaţia. Facem compromisuri pentru a putea spune că am împărţit prada jumi-juma. În esenţă, facem compromisuri pentru a rămâne în zona de confort. Majoritatea persoanelor care intră într-o negociere sunt mânate de frica sau dorinţa de a evita consecinţele negative. Prea puţini sunt cei care acţionează conform propriilor obiective.

Nu acceptaţi compromisurile şi – iată o regulă simplă – *nu împărţiţi niciodată diferenţa pe din două*. Soluţiile creative presupun aproape întotdeauna un anumit nivel de risc, enervare, confuzie şi conflict. Acomodarea şi compromisul nu produc niciuna dintre cele de mai sus. Trebuie să acceptaţi şi părţile mai neplăcute. Dincolo de ele se găsesc adevăratele înţelegeri bune. Şi asta face un negociator de top.

TERMENELE LIMITA: FOLOSIŢI-VĂ DE TIMP

În orice negociere, timpul reprezintă una dintre variabilele fundamentale. Simpla trecere a timpului, şi ruda ei mai tăioasă, termenul limită, constituie forţele care duc orice înţelegere la îndeplinire.

Indiferent dacă termenul limită e real şi absolut sau pur şi simplu o linie pe nisip, el vă poate păcăli să credeţi că a obţine pe loc o înţelegere, orice înţelegere, e mai important decât a obţine o înţelegere bună. Termenele limită îi fac adesea pe oameni să spună şi să facă lucruri contrare propriilor interese pentru că avem cu toţii tendinţa naturală de a ne grăbi pe măsură ce termenul limită se apropie.

Un bun negociator îşi va impune să reziste acestei tentaţii, profitând însă de ea atunci când se manifestă la ceilalţi. Nu e chiar aşa de uşor. Întrebaţi-vă: de ce provoacă presiune şi anxietate un termen limită? Răspunsul îl constituie consecinţele: percepţia unei viitoare pierderi – „Pică tranzacţia!” ne ţipă o voce lăuntrică într-un viitor imaginat – în caz că nu reuşim să obţinem rezolvarea până la un anumit moment.

Dacă permitem variabilei timp să ne facă să gândim astfel, ne luăm singuri prizonieri, creând un mediu în care comportamentele noastre sunt reactive, în care facem alegeri proaste iar interlocutorul se poate relaxa, lăsând termenul limită imaginar să lucreze, împreună cu reacţiile voastre, în favoarea lui.

Da, am folosit cuvântul „imaginar". În toţi anii în care am lucrat în sectorul privat, i-am întrebat aproape pe toţi antreprenorii sau directorii cu care am lucrat dacă, pe parcursul carierei lor, au văzut vreodată sau au luat parte la o negociere în care un termen limită depăşit a avut repercusiuni negative. Dintre cele câteva sute de astfel de clienţi, un singur domn a stat pe gânduri, apoi a răspuns afirmativ. Termenele limită sunt adesea arbitrare, aproape întotdeauna flexibile şi rareori atrag consecinţele pe care credem – sau ni se spune – că le vor atrage.

Termenele limită constituie un bau-bau al negocierilor, fiind provocate aproape în totalitate de noţiuni din imaginaţia noastră şi care ne sperie fără un motiv concret. Clienţilor pe care-i instruim le repetăm formula „a nu ajunge la nicio înţelegere e mai bine decât a ajunge la o înţelegere proastă". Dacă veţi putea accepta cu adevărat această formulă, iar clienţii încep să creadă că au la dispoziţie tot timpul de care au nevoie pentru a desfăşura negociere ca la carte, răbdarea devine arma lor redutabilă.

La câteva săptămâni după declanşarea exploziei de răpiri din Haiti, am început să observăm două tipare. Mai întâi, exista o predilecţie pentru ziua de luni, de parcă răpitorii ar fi fost nişte oameni foarte muncitori şi ar fi vrut să se apuce încă de la începutul săptămânii de treabă. Al doilea era că răufăcătorii deveneau din ce în ce mai dornici să primească banii până la venirea weekendului.

La început nu înţelegeam aceste tipare. Ascultând însă cu atenţie răpitorii şi interogând ostaticii pe care îi eliberam, am descoperit un fapt care ar fi trebuit să fie evident de la bun început: aceste răpiri nu aveau deloc un

caracter politic. Aceşti răufăcători erau pur şi simplu nişte amatori care voiau să primească banii până vineri ca să se poată distra în weekend.

De îndată ce am înţeles acest tipar şi termenul limită pe care-l impuneau răpitorii, aveam la dispoziţie două informaţii cheie care ne confereau avantajul.

Mai întâi, dacă lăsam să se acumuleze tensiunea tărăgănând negocierile până joi sau vineri, puteam obţine o înţelegere mult mai favorabilă. În al doilea rând, fiindcă nu ai nevoie de 150.000 de dolari ca să te distrezi un weekend în Haiti, puteam oferi sume mult, mult mai mici, şi care să fie totuşi suficiente.

Din felul în care erau formulate ameninţările ne puteam da seama cât de aproape eram de termenul limită pe care şi-l autoimpuneau răpitorii. „Dă-ne banii sau o ucidem pe mătuşa ta" e o ameninţare de început, deoarece nu se precizează un orizont de timp. Când în orice fel de negociere ameninţările devin mai concrete, se semnalizează apropierea de consecinţe reale, la un moment real, concret. Pentru a putea evalua nivelul de intensitate al unei ameninţări, eram atenţi la numărul de întrebări din cele patru – Ce? Cine? Când? Cum? – la care se răspundea în cadrul ameninţării. Când ameninţă, oamenii lasă loc, conştient sau inconştient, unor ambiguităţi sau portiţe de scăpare pe care intenţionează să le folosească pe deplin. Aceste portiţe de scăpare se răreau pe măsură ce timpul trecea, iar acest tipar se manifesta în mod repetat şi asemănător în cadrul unor situaţii diferite de răpire.

Înarmat cu această informaţie, am ajuns să mă aştept ca răpirile să urmeze o logică a desfăşurării pe parcursul a patru zile. Răpirile nu deveneau mai plăcute pentru victime, însă cu siguranţă acest tipar le face mai previzibile şi mult mai ieftine pentru familiile acestora.

Termenele limită nu pot fi exploatate doar în cazuri de răpire. Către finalul lunii, reprezentanţii de vânzări au tendinţa să ofere preţuri mai bune, pe măsură ce se

apropie termenul limită la care li se evaluează tranzacţiile perfectate. Iar oamenii din departamentele de vânzări ale marilor corporaţii lucrează pe bază trimestrială, fiind mai vulnerabili pe măsură ce se apropie închiderea de trimestru.

Ştiind acum că negociatorii se folosesc de termenele limită ale interlocutorilor pentru a obţine mai mult, s-ar putea să vă închipuiţi că e mai bine să nu vă dezvăluiţi termenele limită. Majoritatea experţilor de modă veche vă sfătuiesc să procedaţi astfel.

În bestsellerul din 1980 *You Can Negoţiate Anything, 1* expertul în negocieri Herb Cohen povesteşte cum a perfectat prima mare tranzacţie pentru care compania lui l-a trimis în Japonia să negocieze cu un furnizor.

Când a ajuns, interlocutorii l-au întrebat cât avea de gând să stea, iar Cohen a zis o săptămână. Următoarele şapte zile, gazdele l-au ţinut în petreceri, tururi şi vizite, orice numai negociere, nu. Interlocutorii lui Cohen nu au pornit concret negocierea decât atunci când mai avea puţin şi trebuia să plece, iar cele două părţi au parafat detaliile finale în drum spre aeroport.

Cohen a aterizat în Statele Unite cu senzaţia că fusese păcălit şi că a cedat prea uşor din cauza presiunii termenului limită. Privind în urmă, le-ar mai fi dezvăluit termenul limită? Nu, spune Cohen, pentru că astfel le-am pus la dispoziţie un avantaj pe care iniţial nu-l aveau: „ei ştiau termenul meu limită, dar eu nu-l ştiam pe al lor”.

Această mentalitate este foarte răspândită în zilele noastre. Văzând că există o regulă simplă de urmat şi presupunând că un termen limită reprezintă o slăbiciune strategică, majoritatea negociatorilor ascultă de sfatul lui Cohen şi ascund termenul limită.

Să vă zic un mic secret: Cohen, şi toată turma de „experţi” în negociere care se iau după sfatul lui, nu au dreptate. Termenele limită funcţionează în ambele sensuri. E posibil ca Cohen să fi fost preocupat de reacţia şefului dacă s-ar fi întors din Japonia fără să ajungă la un acord.

Aceasta este cheia: dacă negocierea s-a încheiat pentru una dintre părţi, ea s-a încheiat şi pentru cealaltă.

Don A. Moore, profesor la Haas School of Business de la University of California, Berkeley susţine chiar că a ascunde un termen limită îl pune pe negociator în cea mai proastă poziţie. Pe baza studiilor pe care le-a efectuat, Moore a constatat că a-ţi ascunde termenul limită sporeşte dramatic riscul de a ajunge într-un impas, din cauză că a avea un termen limită te împinge să faci mai repede concesii, însă cealaltă parte, crezând că are la dispoziţie mai mult timp, va rezista mai multă vreme.

Imaginaţi-vă cum ar fi dacă proprietarii de echipe din NBA ar stabili un termen limită pentru transferuri în timpul negocierilor pentru contracte şi nu ar anunţa sindicatul jucătorilor. Aceştia ar face concesii peste concesii pe măsură ce termenul limită se apropie, provocând sindicatul să negocieze dincolo de acest termen limită secret. Într-un fel, a ascunde un termen limită înseamnă că negociezi cu tine însuţi; or, procedând astfel, vei pierde întotdeauna.

Moore a descoperit că dacă negociatorii îşi informează interlocutorii despre termenul lor limită pot obţine rezultate mai bune. E adevărat. Mai întâi, dacă vă dezvăluiţi termenul limită, reduceţi riscul de a ajunge într-un impas. În al doilea rând, dacă adversarul vă cunoaşte termenul limită, va ajunge mai repede la partea concretă a negocierii şi la momentul în care va trebui să facă concesii.

Mai am un singur lucru de spus înainte de a continua: termenele limită nu sunt aproape niciodată definitive. E mai important să dăm curs procesului negocierii şi să avem o intuiţie generală asupra duratei de timp necesare. Veţi constata poate că sunt mai multe lucruri de obţinut decât v-ar permite timpul rămas până la termenul limită.

ECHITABIL NU EXISTĂ

În săptămâna a treia, la cursul meu de negocieri jucăm jocul meu preferat, respectiv, cel care le arată

studenţilor mei cât de mult nu se înţeleg pe ei înșiși (da, ştiu, sunt o persoană crudă).

Acest joc se numeşte Jocul Ultimatumului şi funcţionează în felul următor: după ce împart studenţii în cupluri în care unul este „cel care propune" şi altul „cel care acceptă", îi dau fiecărui student care propune 10 dolari. El trebuie apoi să ofere celui care acceptă o sumă rotundă în dolari. Dacă cel care acceptă e de acord, primeşte ce i se oferă, iar cel care propune rămâne cu restul. Dacă cel care acceptă refuză însă oferta, niciunul nu se alege cu nimic iar cei 10 dolari se întorc la mine.

Este irelevant dacă ei „câştigă" şi păstrează banii sau „pierd" şi trebuie să-i dea înapoi (cu excepţia portofelului meu). E mult mai importantă oferta pe care o fac. Partea şocantă e că, aproape fără excepţie, indiferent ce alegere fac, ei se trezesc în minoritate. Indiferent dacă aleg 6 cu 4 dolari, 5 cu 5, 7 cu 3, 8 cu 2 etc., după ce se uită în jur constată inevitabil miraţi că nicio variantă nu a fost aleasă cu predilecţie. Vorbim de faptul simplu de a împărţi 10 dolari „găsiţi", şi cu toate acestea nu există un consens în privinţa a ce ar constitui o împărţire „echitabilă" sau „raţională" a lor.

După ce am făcut acest experiment, mă duc în faţa clasei şi le spun ceva care nu le face plăcere: raţionamentele pe care le-a aplicat fiecare student sunt 100% iraţionale şi afective.

„Ce?" vor spune ei. „Eu am ales raţional".

Le demonstrez apoi că se înşală. Mai întâi, cum pot susţine că folosesc raţiunea dacă au rezultat oferte atât de diferite? Asta e şi ideea: nu au gândit raţional. Au presupus doar că şi celălalt va gândi la fel ca ei. „Dacă negociaţi gândindu-vă că şi celălalt gândeşte la fel ca voi, vă înşelaţi", le spun. „Asta nu e empatie, ci proiecţie".

Merg apoi şi mai departe: de ce, îi întreb, nu a oferit nimeni 1 dolar, care e cea mai raţională ofertă din punctul de vedere al celui care propune şi care nici pentru cel care acceptă nu poate fi respinsă din punct de vedere logic? Şi

dacă ar fi propus 1 dolar şi ar fi fost respinşi – ceea ce se şi întâmplă – de ce au fost refuzaţi?

„Toţi cei care aţi propus mai mult de 1 dolar aţi făcut o alegere afectivă”, le spun. „Iar dacă printre cei care trebuiau să accepte există oameni care au refuzat 1 dolar, de când e mai bine să te alegi cu o dolari în loc de 1 dolar? S-au schimbat cumva regulile economice?”

Studenţii care se consideră actori raţionali sunt nedumeriţi de aceste concluzii. Însă ei nu sunt actori raţionali. Niciun om nu e. Cu toţii suntem iraţionali, cu toţii judecăm în funcţie de emoţii. Emoţiile reprezintă un element necesar în procesul de luare a deciziilor, pe care-l ignorăm în detrimentul nostru. Această revelaţie e deosebit de puternică pentru oameni.

În cartea *Descartes*s' *Error*: *Emotion, Reason, and the Human Brain, 2* cercetătorul în neuro-ştiinţe Antonio Damasio explică o descoperire extraordinară pe care a făcut-o. Studiind oameni care au suferit leziuni în zona unde se generează emoţiile în creier, el a constatat că toţi aveau ceva straniu în comun: nu puteau lua decizii. Puteau să descrie în termeni logici paşii pe care-i urmau, însă nu puteau să facă nici măcar cea mai elementară alegere.

Cu alte cuvinte, deşi folosim logica pentru a raţiona când luăm o decizie, *procesul concret de luare a unei decizii* este guvernat de emoţii.

CUVÂNTUL CU E: DE CE ESTE ATÂT DE PUTERNIC. CÂND ŞI L FOLOSIM. ŞI CUM

„Echitabil” este cel mai puternic cuvânt în negocieri. Ca oameni, suntem foarte influenţaţi de senzaţia de respect. Oamenii se conformează unor acorduri dacă au senzaţia că sunt trataţi echitabil şi se răzvrătesc dacă simt că nu sunt trataţi echitabil.

După un deceniu de studii în imagistica cerebrală s-a constatat că activitatea neuronală a oamenilor, în special în cortexul insular care reglementează emoţiile, reflectă gradul de echitabilitate al interacţiunilor sociale. Chiar şi primatele sunt programate să respingă nedreptatea. Într-

un studiu celebru, două maimuţe capucin au primit aceeaşi sarcină, doar că uneia i s-au dat ca recompensă nişte struguri dulci, în timp ce cealaltă a primit castraveţi. Ca reacţie la această nedreptate profundă, maimuţa care a primit castraveţi a fost foarte furioasă.

După ani de experienţă cu Jocul Ultimatumului, am constatat că majoritatea celor care au rolul de a accepta, vor refuza invariabil orice ofertă care e mai mică decât jumătate din suma cu care încep cei care propun. Odată ce ajungi la un sfert din sumă se simt deja insultaţi. Majoritatea oamenilor preferă să facă o alegere iraţională şi să dea cu piciorul la un dolar gratis în loc să accepte o ofertă derizorie, pentru că valoarea afectivă negativă a nedreptăţii e mai mare decât valoarea raţională, pozitivă, a banilor.

Această reacţie iraţională în faţa nedreptăţii se manifestă şi în cadrul tranzacţiilor economice cu mize mari.

Mai ţineţi minte ce frumos a interpretat Robin Williams vocea duhului din lampă în filmul de animaţie Disney, *Aladdin*?

Pentru că a vrut să dăruiască ceva copiilor, ceva care să-i bucure, a acceptat să joace doar pentru 75.000 de dolari, mult sub suma de 8 milioane de dolari pe care o cerea în mod obişnuit. După aceea, s-a întâmplat ceva neprevăzut: filmul a devenit un mare succes, iar încasările s-au cifrat la 504 milioane de dolari.

Williams a fost foarte supărat din acest motiv.

Dacă privim această situaţie gândindu-ne la Jocul Ultimatumului, Williams nu s-a supărat din cauza banilor, ci din cauza nedreptăţii percepute. El nu s-a plâns de contract decât când filmul a dat lovitura, iar el şi agentul lui au susţinut mult timp că au fost înşelaţi.

Din fericire pentru Williams, Disney a vrut ca starul să fie fericit. După ce i-au demonstrat iniţial partea evidentă – faptul că semnase contractul fără să aibă alte pretenţii – Disney i-a făcut cadou vedetei un tablou de

Picasso evaluat la aproximativ 1 milion de dolari.

Iranul nu a avut însă norocul lui Robin Williams.

În ultimii ani, Iranul a trebuit să suporte un regim de sancţiuni internaţionale care au costat ţara respectivă peste 100 de miliarde de dolari pierduţi în investiţii străine şi venituri din petrol de dragul unui program de îmbogăţire a uraniului care nu le poate asigura decât 2% din necesarul energetic. Cu alte cuvinte, ca şi studenţii care refuză 1 dolar pentru că oferta pare jignitoare, Iranul şi-a sabotat singur principala sursă de venit – petrolul şi gazele naturale – pentru un proiect energetic cu randament redus.

De ce? Din nou, din motive de echitate.

Din punctul de vedere al iranienilor, nu este corect ca marile puteri, care laolaltă au mii de arme nucleare, să poată decide dacă ei pot folosi energia nucleară. Iranul se mai întreabă de ce este considerat un stat rebel pentru că îmbogăţeşte uraniul, în condiţiile în care atât India cât şi Pakistan, care au obţinut arme nucleare în mod clandestin, sunt acceptate ca membri ai comunităţii internaţionale?

Într-un interviu televizat, fostul negociator pe probleme nucleare din Iran, Seyed Hossein Mousavian a pus punctul pe i. „Problema nucleară pentru Iran nu o reprezintă energia nucleară”, a zis el, „ci apărarea integrităţii şi suveranităţii împotriva presiunilor externe”.

Poate că nu aveţi încredere în Iran, dar acţiunile lor demonstrează destul de evident că respingerea unei nedreptăţi percepute, chiar şi cu un cost substanţial, reprezintă o motivaţie foarte puternică.

Odată ce veţi înţelege ce dinamică afectivă, distrugătoare şi complexă se află în spatele noţiunii de „echitate”, veţi putea realiza de ce „echitabil” este un cuvânt foarte puternic pe care trebuie să-l folosiţi cu grijă.

Dintre cele trei moduri în care cuvântul-bombă cu E poate fi aruncat, doar unul singur este pozitiv.

Întrebuinţarea cea mai frecventă a cuvântului implică o manevră defensivă, ca la judo, care destabilizează

adversarul. Această manipulare se exprimă de regulă sub forma „Vrem doar un rezultat echitabil”.

Gândiţi-vă la ultima dată când cineva v-a acuzat de o nedreptate. Pun pariu că veţi recunoaşte că v-a declanşat imediat o senzaţie de jenă, că v-aţi plasat într-o poziţie defensivă. Aceste sentimente sunt adesea inconştiente şi conduc frecvent la o concesie iraţională.

O prietenă de-a mea îşi vindea casa din Boston pe o piaţă în declin, acum câţiva ani. A primit o ofertă mult mai mică decât îşi dorea – pentru ea a reprezentat o pierdere mare – prin urmare şi-a atacat potenţialul cumpărător cu cuvântul cu E.

„Vrem doar un preţ echitabil”, a zis ea.

Simţindu-se afectat emoţional de această acuzaţie implicită, cumpărătorul a făcut o ofertă mai avantajoasă.

Dacă sunteţi ţinta unei astfel de acuzaţii, trebuie să vă daţi seama că interlocutorul nu urmăreşte neapărat să vă stoarcă de bani; ca şi prietena mea, interlocutorul ar putea fi pur şi simplu copleşit de împrejurări. Cel mai bun răspuns, în orice caz, este să inspiraţi adânc şi să vă înfrânaţi dorinţa de a ceda. După aceea, veţi spune „OK, îmi cer scuze. Hai să ne oprim şi să ne întoarcem la punctul de unde aţi început să simţiţi că vă tratez nedrept şi să rezolvăm situaţia”.

Al doilea fel în care se poate arunca bomba E e mai nociv, în acest caz, interlocutorul vă va acuza în linii mari că sunteţi nedrepţi sau obtuzi, spunând „V-am făcut o ofertă echitabilă”. E un atac meschin menit să vă distragă atenţia şi să vă manipuleze să cedaţi.

Ori de câte ori cineva încearcă metoda asta cu mine, îmi aduc aminte de ultimul blocaj în NFL.

Negocierile intrau în ceasul al 12-lea iar asociaţia jucătorilor din NFL (NFLPA) susţinea că înainte de a accepta varianta finală a acordului, voiau ca proprietarii să-şi publice bilanţurile contabile. Ce au răspuns proprietarii de echipe?

„Am făcut jucătorilor o ofertă echitabilă”.

Observaţi mutarea de geniu al răului: în loc să-şi publice informaţiile financiare sau să refuze să facă asta, proprietarii au schimbat subiectul atrăgând atenţia asupra unei presupuse lipse de înţelegere a echităţii din partea NFLPA.

Dacă vă aflaţi în această situaţie, cea mai bună reacţie este de a oglindi pur şi simplu cuvântul cu E care v-a fost aruncat. „Echitabil?” veţi răspunde, făcând o pauză pentru a lăsa puterea cuvântului să-i afecteze, aşa cum ar fi trebuit să vă afecteze pe voi. Continuaţi cu o etichetare: „Se pare că sunteţi gata să veniţi cu dovezi în acest sens”, ceea ce ar implica fie publicarea datelor financiare, fie oferirea unor informaţii care să contrazică pretinsa lor echitate, fie furnizarea mai multor date de analizat decât aveaţi înainte. Astfel, atacul lor este contrat.

Cea de-a treia manieră prin care puteţi folosi cuvântul cu E e preferata mea deoarece e pozitivă şi constructivă. Prin ea se pun bazele unei negocieri oneste şi empatice.

Iată cum o folosesc: la începutul unei negocieri, voi spune „Vreau să aveţi tot timpul senzaţia că vă tratez echitabil. Vă rog să mă opriţi oricând credeţi că sunt nedrept, şi vom discuta despre probleme”.

E simplu şi limpede şi mă prezintă într-o lumină onestă. Făcând această afirmaţie, le dau de înţeles celorlalţi că pot folosi acest cuvânt dacă îl folosesc cu onestitate. Ca negociator, ar trebui să urmăriţi să aveţi reputaţia de om echitabil. Reputaţia poate să vă ajute chiar înainte de începerea negocierii. Lăsaţi-o să vă ajute de o manieră prin care vă deschide calea către succes.

CUM DESCOPERI FACTORII EMOŢIONALI CARE STAU LA BAZA LUCRURILOR PE CARE PUNE PREŢ INTERLOCUTORUL VOSTRU

Cu câţiva ani în urmă, am descoperit cartea *How to Become a Raininaker, 3* şi îmi place să o frunzăresc ocazional pentru a-mi reîmprospăta cunoştinţele despre factorii emoţionali care stau la baza deciziilor pe care le

luăm. Cartea explică excelent munca în vânzări nu ca pe o dezbatere raţională, ci ca o activitate de încadrare afectivă.

Dacă puteţi face interlocutorul să-şi dezvăluie problemele, durerea şi obiectivele neîndeplinite – dacă puteţi ajunge la ceea ce cumpără *cu adevărat* oamenii – atunci le puteţi vinde o viziune asupra problemei lor în cadrul căreia propunerea voastră reprezintă soluţia ideală.

Priviţi situaţia la nivelul cel mai simplu. Ce vinde un om de treabă care lucrează ca babysitter? Nu vinde îngrijirea copilului, ci o seară relaxantă pentru părinţii lui. Cineva care vinde cămine? Camere încălzite, confortabile, bune de petrecut timp împreună cu familia. Un lăcătuş? O senzaţie de siguranţă.

Cunoscând factorii emoţionali puteţi reliefa beneficiile oricărei înţelegeri într-un limbaj care va merge la sufletul interlocutorului.

MODIFICAJI-LE REALITATEA

Dacă modificăm una sau două variabile, pentru aceeaşi persoană suma de 100 de dolari poate reprezenta o victorie glorioasă sau un afront atroce. Recunoaşterea acestui fenomen vă permite să modificaţi realitatea, transformând un afront într-o victorie.

Să vă dau un exemplu. Am o cană de cafea, roşu cu alb, cu steagul Elveţiei. Nu e ciobită, dar e uzată. Cât aţi fi dispuşi să daţi pe ea, în adâncul sufletului vostru?

E destul de probabil să-mi oferiţi o sumă în jurul a 3 dolari şi 50 de cenţi.

Să zicem că acum cana e a voastră. Vreţi să mi-o vindeţi. Aşa că spuneţi-mi cât valorează.

Veţi spune probabil o sumă între 5 şi 7 dolari.

În ambele situaţii, vorbim despre aceeaşi cană. Nu am făcut decât să v-o pasez, şi cu asta i-am schimbat complet valoarea.

Imaginaţi-vă că v-aş oferi 20 de dolari ca să faceţi un drum de trei minute până la o cafenea ca să-mi faceţi rost de o cană de cafea. Veţi gândi că dacă vă dau 20 de dolari

pentru trei minute din timpul vostru, aţi câştiga 400 de dolari pe oră. Veţi fi foarte încântaţi.

Ce-aţi zice dacă aţi afla că drumul pe care l-aţi făcut m-a făcut săcâştig un milion de dolari? în loc să fiţi în culmea fericirii că aţi câştigat 400 de dolari pe oră, v-aţi simţi revoltaţi că aţi fost înşelaţi.

Valoarea celor 20 de dolari, ca şi valoarea cănii, nu s-au modificat. Ceea ce s-a schimbat este însă perspectiva voastră asupra lor. Prin simpla lor reprezentare, cei 20 de dolari vă pot face să vă simţiţi fericiţi sau dezgustaţi.

Nu vă spun toate astea ca să dezvălui afectivitatea şi iraţionalitatea procesului decizional al oamenilor. Am vorbit deja despre asta. Ceea ce vreau să spun însă este că deşi deciziile noastre sunt în bună măsură iraţionale, asta nu înseamnă că nu există tipare, principii şi reguli consecvente în spatele manierei în care acţionăm. Odată ce cunoaşteţi aceste tipare mentale, puteţi vedea modurile în care ele pot fi influenţate.

Teoria perspectivelor reprezintă de departe cea mai bună teorie pentru descrierea principiilor deciziilor noastre iraţionale. Elaborată în 1979 de către psihologii Daniel Kahneman şi Amos Tversky, teoria perspectivelor descrie felul în care oamenii aleg între opţiuni diferite care presupun un risc, la fel ca în cadrul unei negocieri. Teoria susţine că oamenii au o atracţie către lucrurile sigure în defavoarea celor care implică o anume probabilitate, chiar şi atunci când probabilitatea ar reprezenta o alegere mai bună. Această predilecţie este cunoscută sub numele de *efect de siguranţă*. Oamenii îşi asumă riscuri mai mari pentru a evita pierderi decât pentru a obţine câştiguri. Acest fenomen se numeşte *intoleranţa la pierderi*.

Iată motivul pentru care oamenii care nu au nevoie de asigurare, din punct de vedere statistic, îşi cumpără totuşi o poliţă. Gândiţi-vă şi la următoarea situaţie: o persoană căreia i se spune că are o şansă de 95% să primească 10.000 de dolari, sau o şansă de 100% să primească 9.499 de dolari, va evita riscul şi va prefera

alegerea 100% sigură, în timp ce aceeaşi persoană căreia i se spune că are o şansă de 95% să piardă 10.000 de dolari sau o şansă de 100% să piardă 9.499 de dolari va face alegerea în oglindă, riscând să piardă suma mai mare pentru care probabilitatea e de 95% pentru a evita pierderea. Posibilitatea unei pierderi inspiră mai mult risc decât posibilitatea unui câştig egal.

Pe parcursul următoarelor pagini voi detalia câteva tactici din teoria perspectivelor pe care le puteţi folosi în avantajul vostru. Înainte de a începe, permiteţi-mi însă să vă împărtăşesc o informaţie esenţială despre evitarea riscurilor: într-o negociere dură, nu e suficient să demonstraţi celuilalt că puteţi să-i daţi ceea ce-şi doreşte.

Pentru a dobândi o putere reală, trebuie să-l convingeţi că are ceva concret de pierdut dacă nu reuşiţi să ajungeţi la o înţelegere.

I. ANCORAp-LE EMOŢIILE

Pentru a putea modifica realitatea interlocutorului, trebuie să porniţi de la elementele esenţiale ale empatiei. Începeţi aşadar cu un audit al acuzaţiilor prin care să le recunoaşteţi toate temerile. Ancorându-le emoţiile în pregătirea unei pierderi, veţi zgândări intoleranţa la risc a interlocutorului care se va repezi să-l evite, dacă i se oferă ocazia.

În primul meu proiect de consultanţă după ce am plecat din FBI am avut onoarea de a instrui echipa naţională de negociatori în răpiri a Emiratelor Arabe Unite. Din nefericire, pe parcursul proiectului au apărut probleme în relaţia cu antreprenorul general (eu fiind un subcontractor). Problemele s-au acutizat atât de tare încât am fost nevoit să le spun angajaţilor pe care-i recrutasem pentru acest proiect, care în mod normal câştigau 2000 de dolari pe zi, că nu le voi putea oferi pe o perioadă de câteva luni decât 500 de dolari.

Ştiam exact ce urmau să facă dacă le spuneam direct cum stau lucrurile: aveau să râdă de mine. Aşa că i-am sunat pe rând la telefon şi am început puternic cu un audit

al acuzaţiilor.

— Am o propunere groaznică pentru tine, am zis, făcând o pauză până când îmi spuneau să continui. După ce vei închide, o să crezi că sunt un om de afaceri foarte prost. O să crezi că nu sunt în stare să fac un buget sau un plan. O să crezi că Chris Voss e un gargaragiu. Primul lui proiect după ce pleacă din FBI şi dă chix complet. Nu ştie cum să aibă grijă de lucruri. Poate că m-a şi minţit.

După aceea, odată ce le ancorasem emoţiile într-un câmp minat de aşteptări scăzute, am profitat de intoleranţa la pierderi.

— Totuşi, voiam să profit de ocazie să-ţi fac o propunere, înainte de a mai zice şi altora despre ea, am zis.

Dintr-odată, apelul nu mai era despre reducerea onorariului de la 2000 de dolari la 500 de dolari, ci despre cum să nu pierzi 500 în faţa altuia.

Cu toţii au acceptat. Fără contraoferte, fără să se plângă. Dacă nu le-aş fi ancorat emoţiile într-un cadru negativ, percepţia lor asupra sumei de 500 de dolari ar fi fost cu totul alta. Dacă aş fi sunat pur şi simplu şi le-aş fi spus „Pot să-ţi dau 500 de dolari pe zi. Ce crezi?” ar fi luat-o ca pe o insultă şi mi-ar fi trântit telefonul în nas.

2. LĂSAŢI-L PE CELĂLALT SĂ ÎNCEAPĂ... DE CELE MAI MULTE ORI.

Acum vă e clar că puteţi folosi în mod fericit ancorarea emoţională pentru modificarea realităţii interlocutorului. A începe negocierea nu e însă în mod necesar cea mai bună tactică atunci când e în joc negocierea unui preţ.

Când renumitul regizor de film Billy Wilder i-a comandat celebrului scriitor de romane poliţiste Raymond Chandler să scrie scenariul filmului clasic din 1944 *Asigurare de moarte*, Chandler era un novice la Hollywood. A venit însă gata să negocieze şi la întâlnirea cu Wilder şi producătorul filmului, Chandler a făcut prima ofertă de salariu: a cerut 150 de dolari pe săptămână şi l-a avertizat

pe Wilder că ar putea avea nevoie de trei săptămâni ca să termine proiectul.

Wilder şi producătorul abia s-au putut abţine din râs pentru că voiau să-l plătească pe Chandler cu 750 de dolari pe săptămână şi ştiau că un scenariu de film se scrie în luni de zile. Din fericire pentru Chandler, Wilder şi producătorul ţineau mai mult la relaţia lor cu scriitorul decât să se încurce în câteva sute de dolari, aşa că li s-a făcut milă de el şi au chemat un agent care să-l reprezinte pe Chandler la negocieri.

Am avut şi eu un student pe nume Jerry care-şi sabota groaznic negocierile salariale expunându-şi primul pretenţiile (permiteţi-mi să vă atrag atenţia că făcea asta înainte să devină studentul meu.)

La un interviu cu o firmă de intermedieri financiare din New York a cerut un salariu anual de 110.000 de dolari, în bună măsură pentru că pentru el reprezenta o creştere cu 30%. Abia după ce a început să muncească şi-a dat seama că firma îi plătea pe toţi colegii lui cu 125.000 de dolari.

De aceea vă sugerez să lăsaţi interlocutorul să ancoreze negocierile monetare.

Adevărata problemă este că niciuna dintre părţi nu deţine complet datele problemei la începutul negocierii. Aceasta înseamnă că nu ştiţi suficient de mult pentru a putea începe negocierea cu încredere. Cu atât mai puţin dacă nu cunoaşteţi valoarea de piaţă a ceea ce încercaţi să vindeţi sau să cumpăraţi, cum era în cazul lui Jerry sau al lui Chandler.

Lăsându-i să ofere o ancoră puteţi chiar să aveţi noroc: am trecut prin multe negocieri în care oferta de deschidere a interlocutorului era mai mare decât *suma finală* pe care o urmăream. Dacă eu aş fi fost primul, ar fi acceptat din prima, iar eu aş fi rămas fie cu blestemul câştigătorului, fie cu regretul cumpărătorului, acele senzaţii neplăcute că aţi plătit prea mult sau aţi vândut prea ieftin.

Acestea fiind spuse, trebuie să fiţi atenţi atunci când îi permiteţi interlocutorului să seteze un reper. Trebuie să vă pregătiţi psihic să rezistaţi la prima ofertă. Dacă acel individ e un profesionist, un rechin, va oferi un reper extrem pentru a vă modifica *vouă* realitatea. După aceea, atunci când vă propun doar o ofertă absurdă, ea va părea rezonabilă prin comparaţie, aşa cum un iPhone de 400 dolari pare rezonabil după ce e redus de la un preţ nebunesc de pornire de 600 de dolari.

Tendinţa de a lua ca reper numere extreme reprezintă o ciudăţenie psihologică cunoscută ca efectul de „ancorare şi ajustare”. Cercetătorii au descoperit că avem tendinţa să facem ajustări pornind de la primul nostru punct de referinţă. Spre exemplu, majoritatea oamenilor care se uită la secvenţa de numere 8 x7 xbx5 x4 xăzi estimează rezultatul acestei înmulţiri cu un număr mai mare decât acelaşi şir redat în ordine inversă. Acest fenomen se datorează faptului că ne concentrăm asupra primelor numere şi extrapolăm pe baza lor.

Asta nu înseamnă că vă recomand să nu aveţi niciodată iniţiativa. O astfel de regulă e uşor de memorat, însă, ca orice abordare simplistă, nu reprezintă întotdeauna o reţetă de succes. Dacă aveţi de-a face cu un interlocutor amator, aţi putea fi tentat să jucaţi rolul rechinului şi să oferiţi drept ancoră o valoare extremă. Sau, dacă cunoaşteţi foarte bine piaţa şi discutaţi cu un profesionist care e la fel de bine informat, aţi putea oferi o cifră doar pentru a accelera procesul negocierii.

Iată ce am avut de spus în privinţa formulării primei oferte. Ţineţi minte, reputaţia vă însoţeşte peste tot. Am cunoscut directori care erau renumiţi pentru că-şi nimiceau constant interlocutorul, până în momentul în care nimeni nu a mai vrut să mai aibă de-a face cu ei.

3. STABILIŢI UN INTERVAL

Deşi a fi primul nu ajută decât în puţine situaţii, există o modalitate prin care puteţi lăsa *impresia* că faceţi o ofertă, dar în acelaşi timp să şi modificaţi realitatea.

Puteţi face asta menţionând un interval.

Ce vreau să spun: atunci când trebuie să precizaţi termenii sau preţul, paraţi amintind o tranzacţie similară care să stabilească „marja” voastră de confort, deşi această marjă trebuie să fie situaţia ideală din punctul vostru de vedere. În loc să spună „valorez 110.000 de dolari”, Jerry ar fi putut spune „într-o firmă de top cum ar fi X, cineva care lucrează pe un post similar câştigă între 130.000 şi 170.000 de dolari”.

Veţi transmite astfel un mesaj fără să puneţi interlocutorul într-o poziţie defensivă. El va începe astfel să gândească în termeni mai mari. Studiile arată că oamenii cărora li se oferă o ancoră extremă îşi ajustează inconştient aşteptările în direcţia primului număr pe care-l aud. Mulţi se îndreaptă direct către limita superioară pe care sunt dispuşi să o accepte. Dacă Jerry ar fi oferit acest interval, firma i-ar fi oferit 130.000 de dolari, pentru că faţă de 170.000 era chiar un chilipir.

Într-un studiu publicat recent, câţiva psihologi de la Columbia Business School au constatat că persoanele care depun cereri de angajare şi care solicită un interval salarial primesc salarii semnificativ mai mari decât cei care solicită o singură cifră, mai ales dacă intervalul era unul de „auto-încurajare” în care numărul mai mic era de fapt suma pe care o urmăreau.

Trebuie să înţelegeţi că dacă oferiţi un interval (şi e o idee bună să procedaţi astfel) va trebui să vă aşteptaţi să vi se ofere suma aflată în partea de jos a intervalului.

nemonetară. După ce aţi oferit o ancoră ridicată, puteţi face ca oferta să pară mai rezonabilă punând pe masă lucruri neimportante pentru voi, dar care ar putea fi importante pentru interlocutor. Sau, dacă oferta lor este prea mică, aţi putea cere lucruri care contează mai mult pentru voi decât pentru ei. Deoarece acest proces este uneori dificil, vom da adesea exemple pentru a putea începe căutarea unor puncte benefice ambelor părţi.

Cu puţin timp în urmă am ţinut nişte cursuri pentru

Baroul din Memphis. Pentru genul de curs pe care îl voiau ei, tariful meu ar fi în jur de 25.000 de dolari pe zi. Mi-au făcut o ofertă mult mai mică decât această sumă, pe care am ezitat să o accept. După aceea, mi-au propus să publice un articol despre mine în revista lor. Din punctul meu de vedere, era o reclamă excelentă să apar pe coperta unei reviste pe care aveau să o citească cine ştie câţi avocaţi de top (ca să nu mai zic că şi mama e foarte mândră de revistă!).

Pe copertă ar fi trebuit oricum să pună ceva, aşa că nu-i costa nimic în plus, iar eu le-am redus considerabil onorariul. Folosesc acest exemplu în mod constant atunci când ofer un preţ. Vreau ca interlocutorul meu să se gândească şi el ce alte lucruri de preţ, dar fără caracter monetar, îmi poate oferi, care pe el să nu-l coste mare lucru, dar pentru mine să fie valoroase.

5. DACĂ TOT FOLOSIŢI NUMERE, Oferiţi NUMERE CIUDATE

Orice număr, dincolo de valoarea lui intrinsecă, are o însemnătate psihologică. Şi nu vreau să zic că vă place numărul 17 pentru că aveţi impresia că e un număr norocos. Vreau să spun că în negocieri, unele numere par a fi mai greu de clintit decât altele.

Trebuie să ţineţi minte că un număr care se termină în o lasă senzaţia unei cifre temporare, a unei estimări pe care o puteţi cu uşurinţă ajusta în urma unei negocieri. Dacă oferiţi un număr care nu pare să fi fost rotunjit – de exemplu, 37.263 dolari – oferiţi senzaţia unei cifre la care aţi ajuns în urma unui calcul temeinic. O astfel de cifră transmite seriozitate şi permanenţă interlocutorului; folosiţi aşadar numerele ciudate pentru a vă întări oferta.

6. SURPRINDEŢI CU UN DAR

Puteţi stimula generozitatea interlocutorului oferind o ancoră extremă apoi, după respingerea inevitabilă a interlocutorului, să le oferiţi un dar surpriză fără nicio legătură.

Gesturile de conciliere neaşteptate ca acesta au o

mare eficienţă deoarece induc o dinamică a reciprocităţii: interlocutorul simte nevoia să fie şi el generos la rândul lui. Ei vor veni dintr-odată cu o ofertă mai bună, sau vor căuta să vă răsplătească amabilitatea în viitor. Oamenii se simt obligaţi să răsplătească amabilitatea celorlalţi.

Să privim această problemă din perspectiva politicii internaţionale. În 1977 preşedintele egiptean Anwar Sadat a dus o politică de negocieri pentru un tratat de pace între Egipt şi Israel, urmate de un discurs surpriză ţinut în faţa Knessetului, un gest generos prin care nu a făcut nicio concesie, însă a transmis semnalul unui pas decisiv pe drumul către pace.

Acum, să ne întoarcem în Haiti, unde la câteva ore după ce răpitorii puseseră mână pe mătuşa lui, vorbeam la telefon cu nepotul politicianului.

Mi-a spus că familia nu avea niciun fel de posibilitate de a face rost de 150.000 de dolari, dar că ar fi putut plăti undeva între 50.000 şi 85.000 de dolari. Eu care ştiam însă că răufăcătorii aveau nevoie doar de bani de distracţie urmăream o sumă mult mai mică, de 5.000 de dolari. Nu voiam să fac compromisuri. Era o chestiune de orgoliu profesional.

L-am sfătuit să înceapă ancorând conversaţia într-o zonă în care să transmită ideea că nu are banii, însă să facă asta fără să spună „nu” pentru a nu le ataca frontal orgoliul.

— Cum ar trebui să fac asta? a întrebat el, la următorul apel.

Răpitorul a mai făcut o ameninţare generală împotriva mătuşii, cerând din nou să fie plătit.

În acest moment, i-am sugerat nepotului să pună în discuţie, în mod subtil, echitatea răpitorului.

— Îmi pare rău”, răspunse nepotul, însă cum am putea noi să plătim câtă vreme tu vrei să-i faci rău?”

Prin acest mesaj s-a evocat moartea mătuşii, lucru pe care răpitorii voiau să-l evite. Aveau nevoie să o ţină teafără dacă sperau să primească vreun ban. Erau nişte

comercianţi, la urma urmei.

Remarcaţi, vă rog, că până în acest moment nepotul nu a precizat niciun preţ. Acest joc al răbdării i-a făcut într-un final pe răpitori să propună o cifră. Fără a fi fost îndemnaţi în acest sens, şi-au redus pretenţiile la 50.000 de dolari.

Acum, că realitatea răpitorilor fusese modificată în ideea acceptării unei sume mai mici, i-am spus nepotului şi colegilor săi să rămână ferm pe poziţii.

— Cum aş putea să fac rost de aşa o sumă? i-am spus să întrebe.

Din nou, răpitorul şi-a redus pretenţiile la 25.000 de dolari.

Acum că-l aveam în vizor, i-am spus nepotului să facă prima oferta, o ancoră extrem de scăzută de 3.000 de dolari.

La telefon s-a lăsat tăcerea iar nepotul a început să transpire profund, însă i-am zis să stea liniştit. În momentul în care realitatea economică în care se află răpitorul se ajustează complet, se lasă întotdeauna tăcerea.

Când a vorbit din nou, răpitorul părea şocat. A continuat însă, cu o ofertă mai mică, 10.000 de dolari. După care nepotul a răspuns cu un număr ciudat care părea să reflecte un calcul minuţios al valorii vieţii mătuşii: 4751 de dolari.

Preţul nou? 7500 de dolari. Ca răspuns, l-am pus pe văr să zică „spontan” că mai oferă şi un casetofon nou cu CD, pe lângă cei 4.751 de dolari. Răpitorii, care nu voiau de fapt casetofonul, au înţeles că nu mai sunt bani de primit şi au acceptat.

Şase ore mai târziu, familia a plătit suma respectivă iar mătuşa s-a întors acasă teafără.

CUM SĂ NEGOCIAŢI UN SALARIU MAI BUN

Unul dintre factorii cheie în evaluarea facultăţilor economice este nivelul remuneraţiei absolvenţilor acelor facultăţi. Prin urmare, în toate cursurile MBA pe care le

predau le spun studenţilor că primul meu obiectiv este să îmbunătăţesc prin propriile mele forţe calificativul facultăţii învăţându-i cum saşi negocieze un salariu mai bun.

Voi descompune procesul în trei părţi care combină metodele din acest capitol de o manieră care vă va aduce nu doar mai mulţi bani, dar vă va convinge şi şeful să lupte pentru cauza voastră.

FIŢI INSISTENT! ÎN MOD AMABIL ÎN PRIVINŢA TERMENILOR NEMONETARI

Insistenţa amabilă reprezintă o variantă de ancorare emoţională care generează empatie cu şeful şi generează un cadru psihologic propice unor discuţii constructive. Cu cât veţi vorbi mai mult despre problemele care nu sunt legate de salariu, cu atât veţi afla mai multe dintre opţiunile aflate la dispoziţia şefului. Dacă nu pot să vă satisfacă pretenţiile care nu sunt legate de salariu, ar putea chiar să vă ofere mai mulţi bani, aşa cum i s-a întâmplat uneia din fostele mele studente, o americancă născut în Franţa. Ea a cerut insistent – cu un zâmbet larg – o săptămână în plus de concediu peste numărul de zile oferit în mod obişnuit de companie. Era „franţuzoaică” spunea ea, iar francezii au mai multe zile libere. Compania avea mâinile legate în această privinţă, dar pentru că a fost atât de încântătoare şi pentru că a introdus în discuţie o variabilă care nu avea legătură cu salariul, ei au reacţionat oferindu-i un salariu mai mare.

TERMENII SALARIALI FĂRĂ TERMENI DE SUCCES SUNT CA O RULETĂ RUSEASCĂ

Odată ce aţi negociat un salariu, asiguraţi-vă că sunt bine definite aşteptările pentru reuşita la locul vostru de muncă, precum şi indicatorii care să vă asigure următoarea mărire de salariu. Pentru voi e ceva important, iar pe şeful vostru nu-l costă nimic să vă comunice aceste informaţii, aşa cum şi mie mi s-a oferit să apar într-un articol în revista baroului. Astfel, veţi şti că o mărire de salariu este planificată şi, definind reuşita profesională

raportată la supravegherea şefului, veţi ajunge la pasul următor…

FACEŢI CA ŞEFUL SĂ FIE INTERESAT DE REUŞITA VOASTRĂ ŞI OBINEŢ1 UN MENTOR NEOFICIAL

Mai ţineţi minte noţiunea de a afla ce cumpără *cu adevărat* interlocutorul vostru? Ei bine, atunci când vă vindeţi în faţa unui manager, încercaţi să vă vindeţi nu doar ca pe un om care urmează să ocupe un post; vindeţi-vă ca o persoană întreagă, împreună cu reuşita voastră, ca o modalitate care poate să-i valideze şefului propria inteligenţă, putând astfel să se laude cu ea şi în faţa celorlalţi colegi. Asiguraţi-vă că sunt conştienţi de faptul că reuşita voastră le va spori importanţa, că veţi fi un argument în carne şi oase. Odată ce le veţi modifica realitatea pentru a vă considera ambasadorul lor, vor fi direct interesaţi de reuşita voastră.

Întrebaţi: „Cum se cuantifică succesul în această firmă?”

Observaţi că această întrebare e asemănătoare cu cele recomandate de multe centre de consiliere în carieră pentru MBA, şi totuşi nu este *complet* identică. Iar formularea precisă a acestei întrebări este esenţială.

Studenţii înscrişi la cursurile de MBA unde predau eu au pus această întrebare în interviuri, iar interlocutorii s-au aplecat înspre ei şi au zis „Nu m-a mai întrebat nimeni asta până acum”. Intervievatorul le-a dat apoi un răspuns foarte bun şi amănunţit.

Elementul cheie este că în momentul în care cineva vă oferă un sfat, acea persoană va urmări dacă aţi pus în practică sfaturile pe care vi le-a dat. Persoana va avea aşadar o miză personală în reuşita voastră. Tocmai v-aţi recrutat primul mentor neoficial.

Nu-mi vine în minte un exemplu mai bun pentru această situaţie decât fostul meu student de la MBA, Angel Prado.

În timp ce Angel era pe cale să-şi termine MBA-ul, s-a dus la şeful lui şi a început să pregătească terenul pentru

activitatea de după absolvirea MBA-ului (plătit de companie). În ultimul semestru, el a setat o ancoră fără elemente concrete – un soi de interval – sugerându-i şefului că odată ce va absolvi iar compania nu va mai investi în cursurile de MBA (în jur de 31.000 de dolari) ar trebui să primească această sumă ca spor la salariu.

Şeful nu i-a confirmat, însă Angel a insistat amabil, reuşind astfel să inoculeze ideea ca ancoră în mintea şefului.

La absolvire, Angel şi şeful lui au avut marea discuţie. Într-o manieră calmă, asertivă, Angel a ridicat o problemă nelegată de salariu pentru a muta discuţia din zona lui „Cât costă?": a cerut să primească un nou post.

Şeful lui Angel a fost imediat de acord că, odată cu noua diplomă, Angel trebuia să primească şi un nou post.

În acel moment, Angel a definit împreună cu managerul lui care sunt responsabilităţile şi domeniile de care trebuie să se ocupe în noul post, stabilind astfel indicatorii de performanţă. Angel a făcut apoi o pauză şi a inspirat adânc, lăsându-l pe şef să propună o sumă pentru salariu. În cele din urmă, şeful şi-a prezentat oferta. În mod straniu, suma pe care i-a propus-o arată că încercările lui Angel din trecut de a ancora un anumit reper funcţionaseră: şeful i-a oferit o mărire de salariu de 31.000 de dolari, cu aproape 50% mai mult decât câştiga la momentul respectiv.

După ce a absolvit însă cursul meu, Angel nu mai era un negociator novice. Aşa că în loc să contracareze oferta şi să se cramponeze de partea cu „Cât costă?", el a continuat să vorbească, etichetând emoţiile şefului şi empatizând cu situaţia în care se afla (la momentul respectiv, compania purta nişte negocieri dificile cu investitorii).

După aceea, Angel a cerut respectuos un răgaz, ca să-şi tipărească fişa postului pe care o agrease cu şeful. Această pauză a generat o dinamică prin care şefului i s-a indus noţiunea de urgenţă, de dinaintea unui termen

limită, de care Angel s-a folosit când s-a întors cu foaia. În josul paginii, a scris cât îşi dorea să câştige: „134.500 – 143.000 dolari”.

Cu această mutare, Angel a combinat mai multe dintre sfaturile pe care vi le-am dat în acest capitol. Folosind sume nerotunjite, dădea impresia unui calcul amănunţit. Sumele erau şi mari, exploatând tendinţa naturală a şefului de a accepta direct limita maximă în faţa unei ancore extreme. Iar suma era de fapt un interval, ceea ce a făcut să pară că Angel era mai puţin agresiv, iar zona inferioară a intervalului era mai rezonabilă, prin comparaţie.

Pe baza limbajului corporal al şefului – sprâncene ridicate – era clar că fusese luat prin surprindere de pretenţiile salariate. Manevra a avut însă efectul dorit: după câteva comentarii asupra fişei postului, i-a propus lui Angel un salariu de 120.000 dolari.

Angel nu a zis nici „da” nici „nu”, continuând să discute şi să construiască empatie. După aceea, în mijlocul unei propoziţii, şeful lui i-a propus din senin 127.000 de dolari. Văzând că şeful lui negocia cu sine, Angel a continuat. În cele din urmă, şeful a fost de acord cu suma de 134.500 de dolari, cu începere peste trei luni, dacă primea aprobarea consiliului de administraţie.

Cireaşa de pe tort a fost însă când Angel a reuşit să folosească cuvântul „echitabil” de o manieră pozitivă („E echitabil”, a zis el) apoi i-a vândut şefului promovarea ca pe un soi de alianţă, în care şeful urma să-i fie mentorul. „Eu dumneavoastră vă solicit promovarea, nu consiliului de administraţie, şi nu vreau decât să fiţi de acord cu ea”, a zis el.

Şi cum a răspuns şeful lui Angel noului său ambasador?

— Mă voi lupta să obţin acest salariu pentru tine.

Aşa că urmaţi aceiaşi paşi ca Angel şi bucuraţi-vă de banii în plus!

LECŢIILE CHEIE

Spre deosebire de metodele pe care le-am prezentat în capitolele anterioare, tehnicile din acest capitol par concrete, uşor de folosit. Mulţi oameni se feresc de ele pentru că li se pare că ar manipula. Dacă modifici realitatea interlocutorului, înseamnă că trişezi, nu-i aşa?

Ca răspuns, permiteţi-mi să spun că aceste instrumente sunt folosite de cei mai buni negociatori pentru că ei ştiu că pur şi simplu aşa funcţionează mintea omului. Suntem nişte animale emoţionale, iraţionale, care sunt însă emoţionale şi iraţionale urmând nişte reguli previzibile, nişte tipare. A folosi această cunoaştere nu denotă decât un comportament raţional.

Ţineţi cont de următoarele lecţii importante în timp ce lucraţi pentru a aplica aceste instrumente în viaţa voastră de zi cu zi:

Orice negociere se defineşte printr-o reţea de nevoi şi dorinţe neexprimate. Nu vă lăsaţi păcăliţi de aparenţe. Odată ce ştiţi că un răpitor din Haiti vrea doar bani ca să se distreze, veţi fi mult mai bine pregătiţi să-i ţineţi piept.

A împărţi diferenţa pe din două e ca şi cum aţi purta un pantof maro şi unul negru, aşa că nu faceţi compromisuri. Acordurile în care părţile se întâlnesc la mijloc sunt adesea păguboase pentru ambele părţi.

Apropierea unui termen limită îi face pe oameni să grăbească procesul de negociere şi să acţioneze impulsiv, contrar propriilor interese.

Cuvântul cu E – echitabil” – e un termen cu încărcătura afectivă pe care oamenii îl exploatează adesea pentru a-şi destabiliza interlocutorul şi a obţine concesii din partea lui. Când interlocutorul vă bombardează cu bomba-E, nu vă lăsaţi păcălit făcându-i concesii. Cereţile, în schimb, să vă explice felul în care-i nedreptăţiţi.

Puteţi modifica realitatea interlocutorului prin introducerea unei ancore care să-i modifice reperul de pornire, înainte de a face o ofertă, ancoraţi afectiv, spunând că va fi foarte proastă. Când vine vorba despre numere, oferiţi o ancoră extremă pentru a face ca oferta

„adevărată” să pară rezonabilă, sau folosiţi un interval pentru a părea mai puţin agresivi. Adevărata valoare a oricărui lucru depinde din perspectiva asupra lui.

Oamenii sunt mai dispuşi să-şi asume riscuri pentru a evita o pierdere decât pentru a obţine un câştig. Asiguraţi-vă că interlocutorul ştie că are ceva de pierdut dacă nu ia măsuri.

CREAŢI ILUZIA CONTROLULUI

La o lună după ce am terminat cazul lui Jeffrey Schilling, în mai 2001, am primit ordin de la sediul central să mă întorc la Manila. Aceiaşi răufăcători care-l răpiseră pe Schilling, o bandă brutală de islamişti radicali pe nume Abu Sayyaf, a pătruns cu forţa pe domeniul privat de scufundări Dos Palmas şi a luat douăzeci de ostatici, dintre care 3 americani: Martin şi Gracia Burnham, un cuplu de misionari din Wichita, Kansas şi pe Guillermo Sobero, un tip din California care avea o firmă de hidroizolaţii.

Dos Palmas era dintru început coşmarul oricărui negociator. A doua zi după răpiri, Gloria Macapagal-Arroyo, recent votată ca preşedinte al Filipinelor, a pus în mişcare cea mai neconstructivă şi ofensivă dinamică cu putinţă, declarând „război total” Abu Sayyaf.

Nu e tocmai un discurs empatic, corect?

Situaţia s-a agravat şi mai tare.

CAPITOLUL?

Armata filipineză şi puşcașii marini au avut un conflict în timpul negocierilor, iritând răpitorii cu câteva tentative eşuate de salvare. Pentru că erau şi ostatici americani, am solicitat ajutorul CIA, FBI şi a serviciilor de informaţii militare din Statele Unite, diferende apărând şi în rândul nostru. După aceea, răpitorii au violat şi au ucis mai mulţi ostatici, au avut loc atentatele de la 11 septembrie iar Abu Sayyaf a fost pusă în aceeaşi oală cu Al Qaeda.

La finalul crizei, concretizată cu o luptă armată în luna iunie 2002, Dos Palmas era cel mai mare eşec din cariera mea. Dacă aş spune că a fost un dezastru, aş fi

indulgent.

Eşecurile stau la bazele reuşitelor viitoare, iar eşecul nostru din Filipine nu a făcut excepţie de la această regulă.

Dacă am învăţat ceva din calamitatea de la Dos Palmas, a fost că trăiam cu toţii cu impresia că negocierea e ca o partidă de lupte greco-romane, în care obiectivul este să-ţi oboseşti adversarul până cedează, să speri că situaţia se va îmbunătăţi şi să nu depui niciodată armele.

Dezamăgirea pe care am trăit-o după episodul Dos Palmas m-a făcut să analizez tehnicile noastre care au dat greş. Am citit cu atenţie despre cele mai noi teorii în domeniul negocierii – unele excelente, altele complet rupte de realitate – şi am avut şansa de a da peste un caz în Pittsburgh care mi-a schimbat complet abordarea dinamicii interpersonale a conversaţiilor în negociere.

Din cenuşa dezastrului de la Dos Palmas am învăţat astfel o lecţie care avea să schimbe complet paradigma FBI-ului în domeniul negocierii răpirilor. Am aflat că negocierea presupune o influenţare blândă, nu o depăşire, o cooptare a celeilalte părţi, nu o înfrângere. Cel mai important este, însă, că am învăţat că o negociere de succes presupune ca interlocutorul să muncească în locul tău şi să propună chiar el soluţia. Aceasta implică a-i crea iluzia controlului când, în realitatea, tu eşti cel care defineşte parametrii conversaţiei.

Am elaborat un instrument pe care l-am denumit întrebare calibrată sau cu răspuns liber. Ea elimină agresivitatea din conversaţie, recunoscând deschis, fără rezistenţă, poziţia părţii adverse. Procedând astfel, ea vă permite să introduceţi idei şi cereri fără să păreţi insistenţi. Vă permite să induceţi un comportament.

Voi furniza mai multe amănunte pe parcurs; deocamdată, permiteţi-mi însă să vă spun că totul se rezumă la eliminarea ostilităţii din afirmaţia „Nu puteţi pleca” şi transformarea ei într-o întrebare:

„Ce speraţi să reuşiţi dacă plecaţi?”

NU ÎNCERCAŢI ŞI NEGOCIAŢI ÎN MIJLOCUL UNUI

CONFLICT ARMAT

Când am ajuns în Manila pentru cazul Bumham-Sobero, am fost trimis în regiunea Mindanao, unde armata filipineză trăgea în plin cu gloanţe şi rachete într-un complex sanitar unde se ascundeau Abu Sayyaf împreună cu ostaticii.

Un negociator nu avea ce să caute într-un astfel de loc pentru că e imposibil să ai un dialog în mijlocul unor împuşcături. După aceea, situaţia s-a agravat: dimineaţa, când m-am trezit, am aflat că răpitorii au evadat peste noapte cu tot cu ostatici.

Această „evadare" era primul semn că operaţiunea avea să fie un dezastru iar armata filipineză nu era tocmai un partener de nădejde.

În timpul anchetei ce a urmat acestui episod, s-a aflat faptul că în timpul unui armistiţiu, un individ de la armată a luat o servietă de la răufăcătorii din spital, iar la puţin timp după aceea toţi soldaţii din perimetrul din spatele spitalului au fost convocaţi la o „şedinţă". În mod straniu – sau nu – răufăcătorii au reuşit să se strecoare chiar în acel moment.

Lucrurile au degenerat după două săptămâni, de ziua independenţei Filipinelor, când Abu Sabaya a anunţat că urma să decapiteze „un alb" dacă guvernul nu renunţa la operaţiunile de urmărire până la prânz. Ştiam că prin asta voiau să zică un american, şi ne aşteptam să fie Guillermo Sobero.

Nu avusesem legătură directă cu răpitorii deoarece partenerii noştri din armata filipineză ne desemnaseră un intermediar care „uita" întotdeauna să se asigure că eram de faţă când vorbea cu răpitorii (şi care mai „uita" şi să le înregistreze). Tot ce puteam face era să trimitem mesaje pe telefon, sugerându-i să programeze un moment în care să putem vorbi.

Cu puţin timp înainte de termenul limită – ora prânzului –, Sabaya şi un membru al guvernului filipinez au avut o discuţie la un talk show de radio, iar guvernul a

acceptat cererea lui Sabaya de a numi un senator malaezian ca negociator. În schimb, Sabaya a acceptat să nu omoare pe nimeni.

Era însă prea târziu ca această atmosferă de confruntare, neîncredere şi minciuni să mai fie remediată. În după amiaza respectivă, ostaticii l-au auzit pe Sabaya urlând la telefon „Dar asta făcea parte din înţelegere! Făcea parte din înţelegere!” La scurt timp după aceea, gruparea Abu Sayyaf l-a decapitat pe Guillermo Sobero şi a mai luat ostatice încă 15 persoane.

Neputând controla niciuna dintre variabile şi confruntându-ne cu un dezinteres aproape complet al Statelor Unite faţă de moartea lui Sobero, m-am întors la Washington. Nu prea mai aveam ce face.

Apoi au venit atentatele de la 11 septembrie, care au schimbat complet datele problemei.

Considerată odinioară o mică grupare de terorişti, banda lui Abu Sayyaf a fost brusc privită ca o ramură a Al Qaeda. Iar apoi, un reporter TV din Filipine pe nume Arlyn de la Cruz a intrat în tabăra Abu Sayyaf şi l-a filmat pe Sayyaf care-i batjocorea pe misionarii americani Martin şi Gracia Burnham, care păreau atât de slăbiţi încât arătau ca nişte supravieţuitori dintr-un lagăr de concentrare. Videoclipul s-a răspândit rapid în presa americană. Dintr-odată, cazul a devenit o prioritate a guvernului.

EXISTA ÎNTOTDEAUNA O ECHIPA DE CEALALTĂ PARTE

FBI-ul m-a trimis înapoi. De data asta aveam misiunea de a mă asigura că se ajunge la o înţelegere. Era o misiune la nivel înalt, ba chiar unii colegi îmi spuneau că directorul FBI Robert Mueller îl informa în fiecare dimineaţă pe preşedintele George W. Bush despre misiunea noastră. Când l-am cunoscut pe directorul Mueller la ambasada Statelor Unite din Manila, mi-a aruncat o privire ca şi cum m-ar fi cunoscut de undeva. A fost un moment foarte încurajator pentru mine.

Însă cu tot sprijinul din lume nu poţi face nimic dacă

echipa interlocutorului vostru nu face ce trebuie. Dacă eforturile voastre de negociere nu trec dincolo de interlocutor şi de echipa aflată în spatele lui, atunci aveţi o înţelegere bazată pe „speranţă”, iar speranţa nu e o strategie.

Unul dintre lucrurile pe care nu le-am putut înţelege pe deplin la momentul respectiv a fost că şi răpitorii îşi schimbaseră negociatorul. Sabaya fusese înlocuit.

Şeful meu, Gary Noesner îmi spusese, într-un caz anterior de răpire, că atunci când cealaltă parte înlocuieşte un negociator înseamnă că, aproape întotdeauna, transmite un semnal că vrea să treacă la o abordare mai vehementă. Ceea ce nu mi-am dat seama la momentul respectiv era că asta însemna că Sabaya avea să saboteze înţelegerea dacă nu era neutralizat.

Noua noastră tactică era să plătim pentru a-i recupera pe soţii Burnham. Deşi Statele Unite nu plătesc, oficial, recompense, a fost găsit un donator care să pună la dispoziţie 300.000 de dolari. Noul negociator al lui Abu Sayyaf a fost de acord cu eliberarea lor.

Plata recompensei a fost un dezastru. Răpitorii s-au răzgândit şi nu i-au mai eliberat pe soţii Burnham: de fapt, Sabaya, care avea ca sarcină supravegherea ostaticilor, a refuzat să-i elibereze. El avea propria înţelegere – una de care nu ştiam – care nu s-a mai concretizat. Noul negociator, jenat şi iritat, s-a scuzat, spunând că primise de fapt o sumă cu 600 de dolari mai mică. Eram uluiţi – „şase sute de dolari? Nu eliberezi ostaticii din cauza a 600 de dolari?” şi am încercat să spunem că dacă lipseau bani, era din vina curierului. Nu aveam însă o dinamică bazată pe încredere şi cooperare care să ne susţină. Cei 300.000 de dolari dispăruseră iar noi ne-am întors la mesaje la care ni se răspundea foarte rar.

Dezastrul a fost complet două luni mai târziu, odată cu o operaţiune ratată de „salvare”. O echipă de vânători de munte filipinezi care se plimba prin pădure descoperă tabăra Abu Sayyaf, sau cel puţin aşa susţineau. După

aceea, am auzit că o altă agenţie guvernamentală le furniza informaţii. Cealaltă agenţie guvernamentală (OGA) nu ne-a spus unde se află tabăra pentru că… pentru că… de ce? Niciodată nu voi putea înţelege.

Vânătorii de munte au format o linie ofensivă într-o pădure de deasupra taberei şi au deschis focul, trăgând la întâmplare. Gracia şi Martin dormeau în hamace când a început atacul. Au căzut amândoi din hamace şi au început să se rostogolească spre deal, către siguranţă. Dar, în timp ce norii de gloanţe lansate de salvatori cădeau asupra lor, Gracia a simţit o arsură sfâşietoare în coapsa dreaptă. După aceea, a simţit că Martin a rămas inert.

La câteva minute mai târziu, după ce rebelii au plecat, brigada de soldaţi filipinezi a încercat să-i spună Graciei că soţul ei era sănătos, însă ea a dat din cap. După un an de captivitate, nu mai avea timp de fantezii. Gracia ştia că soţul ei murise, şi avea dreptate: fusese lovit de trei gloanţe în piept, trase de „aliaţi”.

În final, din presupusa misiune de salvare a rezultat moartea a 2 dintre ostatici (a fost ucisă şi o asistentă filipineză pe nume Ediborah Yap), iar peştele cel mare – Sabaya – a scăpat, urmând să mai trăiască încă câteva luni.

De la început până la sfârşit cele 13 luni de misiune au fost un eşec total, o risipă de vieţi şi resurse. În timp ce mă aflam acasă, la câteva zile după încheierea misiunii, simţindu-mă descurajat şi obosit, ştiam că trebuia să facem o schimbare. Nu puteam permite repetarea unei astfel de situaţii.

Pentru a învăţa ceva din moartea ostaticilor, trebuia găsită o nouă metodă de a negocia, comunica, asculta şi vorbi, atât cu inamicii cât şi cu aliaţii noştri. Nu de dragul comunicării, însă.

Nu. Trebuia să o facem ca să *câştigăm*.

EVITAREA UNEI CONFRUNTĂRI

Întoarcerea mea în Statele Unite a fost invariabil un prilej de reflecţie. Am analizat – şi uneori chiar m-am îndoit

– de unele dintre metodele noastre de la FBI. Dacă ştiam că ceea ce facem în prezent e insuficient, trebuia să devenim mai buni.

Adevărata lovitură s-a produs însă după ce m-am întors, în timp ce revizuiam informaţiile despre caz, pentru că multe dintre ele nu erau disponibile în momentul în care lucram la caz. Printre munţii de date am găsit un amănunt care mi-a dat peste cap toate presupunerile.

Martin Burnham fusese auzit vorbind la telefon *cu cineva*. Mă întrebam: ce naiba se apucase ostaticul să vorbească la telefon, fără ca noi să ştim? Şi cu cine vorbea? Un ostatic nu poate să vorbească la telefon decât într-o singură situaţie, pentru a demonstra că este încă în viaţă. Prin urmare, a mai existat cineva care a încercat să-i salveze pe soţii Burnham.

Se pare că era vorba despre o persoană aflată în slujba unui politician corupt din Filipine care purta o negociere paralelă pentru eliberarea soţilor Burnham. Voia să plătească chiar el recompensa pentru a-i lua faţa preşedintelui filipinez Arroyo.

Nu mă deranja atât de tare faptul că individul ăsta lucra pe la spate fără cunoştinţa noastră. După cum e destul de evident, în acest caz s-au petrecut multe lucruri incorecte. Ceea ce mă deranja cu adevărat era că acest dobitoc, fără antrenamentul de negociere al FBI, reuşise să obţină ceva ce eu nu am putut obţine.

Putuse să vorbească cu Martin Burnham la telefon. Fără să plătească.

Atunci mi-am dat seama că reuşita acestui corupt în punctul în care noi am dat greş era un fel de metaforă pentru toate neajunsurile metodelor noastre.

Dincolo de problemele pe care le aveam cu armata filipineză, principalul motiv pentru care nu puteam influenţa răpitorii şi ostaticii era mentalitatea noastră, dinte-pentru-dinte. Pe baza acestei mentalităţi, când îi sunam pe răufăcători, le ceream întotdeauna ceva, şi dacă ne dădeau ce ceream, trebuia să le dăm şi noi ceva la

schimb. Prin urmare, deoarece eram siguri că soţii Burnham sunt în viaţă, nu ne deranjam să sunăm şi să cerem să ne dovedească că sunt în viaţă. Ne era frică să nu rămânem datori.

Dacă ceream şi ni se dădea, rămâneam îndatoraţi. Dacă nu ne onoram datoriile, riscam să fim acuzaţi că negociem cu rea-credinţă, iar reaua-credinţă aduce moartea ostaticilor.

Desigur că nu le ceream răpitorilor să vorbim direct cu ostaticii pentru că ştiam că vor refuza şi ne era teama să nu fim jenaţi.

Această teamă a fost o mare greşeală în maniera noastră de a negocia. Există anumite informaţii pe care le puteţi obţine doar prin interacţiuni directe, prelungite, cu interlocutorul vostru.

Trebuia de asemenea să găsim noi modalităţi de a obţine lucruri fără să le cerem. Trebuia să cizelăm procesul de a cere, dincolo de întrebări cu răspuns închis şi dinamica de tip da-nu.

În acel moment mi-am dat seama că nu comunicam ci doar ne încordam muşchii verbali. Voiam ca interlocutorii noştri să vadă perspectiva noastră, iar ei voiau să o vedem pe a lor. Dacă aplicăm această dinamică în lumea reală, negocierile eşuează şi tensiunile escaladează. Această paradigmă stătea la baza tuturor acţiunilor FBI. Totul conducea către o răfuială. Şi nu funcţiona.

Felul în care ceream dovezi despre viaţa ostaticilor îngloba toate aceste probleme.

La vremea respectivă, obţineam dovezi că ostaticii sunt în viaţă punând întrebări la care numai ostaticul ar fi putut răspunde. Întrebări de felul celor de siguranţă a conturilor de pe diverse site-uri, de genul „Cum îl chema pe primul câine al lui Martin? sau „Care e al doilea prenume al tatălui lui Martin?”

Acest gen de întrebare avea însă multe hibe. De exemplu, devenise o manevră standard a forţelor de ordine în lumea răpirilor. Când o rudă punea o întrebare de acest

gen, era aproape sigur că o făcea la îndemnul poliţiei, lucru care nu era deloc pe placul răpitorilor.

Dincolo de iritare, mai era şi problema că nu era deloc dificil să primim răspunsul la această întrebare. Răufăcătorii pun mâna pe această informaţie şi ne-o pun imediat la dispoziţie pentru că e atât de uşor. Bam, bam, bam! Se întâmplă atât de repede încât nu obţinem niciun fel de avantaj tactic, niciun fel de informaţie utilă, răpitorii nu depun niciun efort care să vă ajute să vă îndepliniţi vreun obiectiv. Iar orice negociere bine făcută ar trebui să existe un proces de strângere de informaţii care să încurajeze interlocutorul să îşi dorească un rezultat care să vă fie util.

Cel mai neplăcut este însă că răufăcătorii ştiu că tocmai v-au oferit ceva – dovada că ostaticii sunt în viaţă – stimulând astfel comportamentul determinat genetic al reciprocităţii omeneşti. Fie că ne place să recunoaştem sau nu, este o regulă universală a naturii umane, în orice cultură, ca în momentul în care cineva vă oferă ceva să se aştepte să primească ceva în schimb. Şi dacă nu primesc, nu vă vor mai da nimic.

Noi nu ne doream să declanşăm toată faza asta cu reciprocitatea pentru că nu voiam să dăm nimic. Aşa că ce s-a întâmplat? Toate conversaţiile noastre au devenit nişte confruntări între două părţi care voiau fiecare să obţină ceva de la cealaltă fără să dea nimic la schimb. Nu comunicam din mândrie şi din frică.

De aceea am dat greş, în timp ce nişte tăntălăi cum era acest politician filipinez şi-au băgat pur şi simplu nasul şi au obţinut lucruri pe care noi ni le doream atât de mult. Cu alte cuvinte, o comunicare fără reciprocitate. Am stat şi m-am întrebat, cum naiba vom putea *noi* să facem aşa ceva?

RENUNŢAŢI LA NEÎNCREDERE

În timp ce-mi storceam creierii încercând să înţeleg cum de un politician corupt a reuşit să vorbească la telefon cu Martin Burnham în timp ce noi nu am putut niciodată,

la FBI-ul din Pittsburgh a apărut un caz de răpire.

Partenerul meu Chuck mi-a adus casetele cu înregistrările cazului pentru că i s-a părut amuzant. Vedeţi, se făcea că un traficant de droguri din Pittsburgh o răpise pe prietena unui alt traficant de droguri din Pittsburgh, iar victima se prezentase la FBI, nu se înţelege prea bine de ce. Pare că n-ar fi fost în interesul lui să apeleze la FBI, dat fiind că vinde droguri, dar a făcut-o pentru că oricine ai fi, când ai nevoie de ajutor, apelezi la FBI. Nu-i aşa?

Pe casetă, negociatorii noştri se plimbă în maşină cu unul din traficanţi, care negociază cu celălalt. În mod normal am fi vrut ca răpitorului să i se ceară o dovadă concretă că ostatica e în viaţă, printr-o întrebare ca „Cum îl chema pe ursuleţul prietenei din copilărie?” în această situaţie însă, traficantul nu fusese încă instruit să pună o întrebare „corectă”. Aşa că în mijlocul discuţiei cu răpitorul, el spune dintr-odată „Hei, şefu’>, eu cum ştiu că nu i-ai făcut nimic?”

S-a petrecut cel mai amuzant lucru cu putinţă. Răpitorul a tăcut preţ de 10 secunde. A fost complet uluit. După aceea, a zis cu o voce mult mai puţin agresivă „Păi, ţi-o dau la telefon”. Am fost uluit pentru că acest traficant de droguri fără pretenţii tocmai obţinuse o victorie formidabilă în negociere. A face răpitorul să *vrea* să dea victima la telefon e o realizare uriaşă.

Atunci am avut momentul de *Evrika*! şi mi-am dat seama că aceasta era tehnica de care aveam nevoie. În loc să pună o întrebare cu răspuns închis, cu un singur răspuns corect, el pusese o întrebare cu răspuns deschis, cu toate acestea calibrată, forţându-l pe celălalt să cadă pe gânduri şi să gândească cum să rezolve *problema*. Mi-am zis: e perfect. E o întrebare firească, normală, nu o solicitare de a afla un lucru concret. E o întrebare de tip „cum”, iar „cum” construieşte relaţii, pentru că „cum” cere ajutorul.

Partea cea mai bună e că nu-i datorează răpitorului nimic. Tipul se oferă să o dea pe prietenă la telefon: crede

că e ideea lui. Tipul care tocmai a dat-o pe prietenă la telefon crede că el are controlul. Iar secretul preluării avantajului într-o negociere este să-i dai celeilalte părţi iluzia controlului.

Partea genială a acestei tehnici se explică foarte bine printr-un fenomen expus de psihologul Kevin Dutton în cartea lui *Split-Second Persuasion*. El vorbeşte despre „neîncredere”, o rezistenţă activă la discursul celeilalte părţi, o respingere completă. Cele două părţi într-o negociere pornesc de regulă din acest punct.

Dacă această dinamică nu se construieşte, au loc răfuieli, în timp ce ambele părţi încearcă să-şi impună punctul de vedere. E ca atunci când două personalităţi se izbesc cap în cap, ca la Dos Palmas. Dacă vreţi însă ca ceilalţi să renunţe la necredinţa lor, îi puteţi aduce încet-încet către punctul *vostru* de vedere folosindu-vă de energia *lor*, la fel cum întrebarea traficantului de droguri l-a făcut pe răpitor să se ofere să facă ceea ce-şi dorea traficantul de droguri. Nu-i convingeţi direct să accepte ideile voastre. În schimb, îi ghidaţi către ideile voastre. Vorba proverbului, cel mai sigur mod de a călări un cal e s-o iei în direcţia aleasă de el.

Ca oameni care vor să convingă, munca noastră e mult mai uşoară decât ne-am imagina. Nu e treaba noastră să-i facem pe ceilalţi să creadă ce spunem, ci doar să-i oprim să nu mai creadă. Odată ce vom reuşi asta, partida e pe jumătate câştigată. „Neîncrederea reprezintă tensiunea care limitează convingerea”, spune Dutton. „Fără ea, n-ar exista limite”.

Una dintre metodele cele mai puternice de a anihila neîncrederea constă în a da interlocutorului iluzia controlului punând întrebări calibrate, adică cerându-i ajutorul. Nu cu mult timp în urmă, am citit un articol excelent în ziarul *New York Times2* scris de un student la medicină care avea un pacient care şi-a smuls perfuzia, şi-a făcut bagajele şi ameninţa că pleacă din spital pentru că nu primise de câteva zile rezultatele biopsiei şi se săturase

să mai aştepte.

Chiar în acel moment a ajuns un doctor cu experienţă. După ce i-a oferit cu calm pacientului un pahar cu apă şi l-a întrebat dacă pot sta de vorbă un minut, i-a spus că înţelege de ce e furios şi a promis că sună la laborator să afle de ce întârzie rezultatele.

Dar ceea ce a făcut după aceea a reuşit să anuleze neîncrederea pacientului: a pus o întrebare calibrată – de ce era atât de important încât voia neapărat să se externeze – iar când pacientul a spus că avea nişte drumuri de făcut, doctorul s-a oferit să-l pună pe pacient în legătură cu nişte firme care l-ar putea ajuta să-şi rezolve problemele. Şi, bam, pacientul s-a oferit să rămână în spital.

E uluitor că doctorul a reuşit ca prin tehnica aplicată să transforme o răfuială – „vreau să plec” versus „nu puteţi pleca” şi a pus întrebările care l-au ajutat pe pacient să-şi rezolve singur problemele... într-un mod care să-i convină doctorului.

A fost un fel de răfuială, desigur, însă doctorul a eliminat confruntarea şi bravada pe care o implica, oferindu-i pacientului iluzia controlului. Un fost redactor la *Washington Post* pe nume Robert Estabrook a spus cândva „Cel care a învăţat să îşi exprime dezacordul fără să fie antipatic a descoperit secretul cel mai de preţ al unei negocieri”.

Aceeaşi tehnică de anulare a neîncrederii pe care o folosiţi cu răpitorii şi pacienţii care vor să se externeze poate funcţiona în orice situaţie, chiar şi când negociaţi preţul. Când intraţi într-un magazin, în loc să-i spuneţi vânzătorului ce vă „trebuie”, puteţi descrie ce căutaţi şi să cereţi recomandări.

Apoi, odată ce v-aţi ales produsele, în loc de a face o ofertă dură, puteţi doar să spuneţi că preţul e mai mare decât suma pe care v-aţi alocat-o şi cereţi ajutorul, cu una dintre cele mai bune întrebări calibrate din toate timpurile „Cum ar trebui să fac asta?” Partea esenţială a acestei

abordări este să cereţi cu sinceritate ajutorul, iar felul în care comunicaţi trebuie să transmită acest lucru. Înarmaţi cu acest plan de negociere, în loc să hărţuiţi vânzătorul, îi cereţi sfatul, oferindu-i iluzia că deţine controlul.

Cerând astfel ajutorul, după ce aţi avut deja un dialog, aveţi la dispoziţie o tehnică de negociere incredibil de puternică prin care să transformaţi răfuielile conflictuale în sesiuni de rezolvare în comun a problemelor. Iar întrebările calibrate sunt cel mai bun instrument.

CALIBRAŢI ÎNTREBĂRILE

Ofeream acum câţiva ani consultanţă unei cliente care avea o mică firmă care se ocupa de relaţii cu publicul pentru o mare companie. Compania mare nu-şi plătea facturile, datorând din ce în ce mai mulţi bani clientei mele. O amăgeau cu promisiunea continuării contractului, sugerând că va primi mult mai mulţi bani dacă va continua să lucreze. Clienta mea se simţea prinsă într-o capcană.

Sfatul meu a fost simplu: i-am zis să discute cu ei, rezumând situaţia, apoi să întrebe „Cum ar trebui să fac asta?”

A dat din cap. Nu se poate. Însăşi ideea de a pune această întrebare o îngrozea. „Dacă-mi spun că trebuie să fac pur şi simplu asta, atunci voi intra în capcană! a reacţionat ea.

Din punctul ei de vedere întrebarea suna aproape ca „Mă escrocaţi de bani şi asta trebuie să înceteze”. Pentru ea, a întreba aşa ceva era un prim pas către renunţarea la cariera de consultant.

I-am explicat că o astfel de interpretare, deşi plauzibilă, nu exista decât în mintea ei. Clientul urma să audă doar cuvintele, nu şi interpretarea, atât timp cât îşi va păstra calmul şi evita să transmită prin tonul vocii o acuzaţie sau ameninţare. Cât timp îşi păstra calmul, clientul ei nu va auzi decât o problemă care trebuie rezolvată.

Nu m-a crezut pe deplin. Am revăzut împreună ce

avea de zis, dar cu toate astea încă-i era teamă. M-a sunat apoi după câteva zile, în culmea fericirii. Clientul o sunase să-i mai dea de lucru, moment în care şi-a luat în sfârşit inima în dinţi şi, după ce a rezumat situaţia, a întrebat „Cum ar trebui să fac asta?”

Ştiţi ceva? Iată ce i s-a răspuns „Aveţi dreptate şi-mi cer scuze”. Clientul a explicat că aveau câteva probleme de ordin intern dar apoi a cerut datele de contact ale unei alte persoane de la departamentul contabil, cu promisiunea că va fi plătită în 48 de ore. Şi a primit banii.

Gândiţi-vă acum cum a funcţionat întrebarea clientei mele: fără să-şi acuze clientul de nimic, a forţat compania mare să-i înţeleagă problemele şi să-i ofere soluţia pe care şi-o dorea. Pe scurt, iată efectul întrebărilor cu răspuns deschis care sunt calibrate pentru a obţine un anumit efect.

La fel ca şi cuvintele „poate”, „cred”, „se pare”, „e posibil să”, întrebările cu răspuns deschis elimină agresivitatea dintr-o afirmaţie conflictuală sau o solicitare cu răspuns închis care ar putea să enerveze interlocutorul. Ele funcţionează pentru că se supun interpretării interlocutorului, nu sunt definite rigid. Ele vă permit să aduceţi în discuţie idei şi solicitări fără a părea dominanţi sau insistenţi.

Iată deci diferenţa între „Mă escrocaţi de bani şi asta trebuie să înceteze” şi „Cum ar trebui să fac asta?”

Adevărata magie a întrebărilor calibrate este faptul că ele nu oferă nicio ţintă unui eventual atac al interlocutorului, aşa cum o fac afirmaţiile. Întrebările calibrate au puterea de a vă educa interlocutorul în privinţa problemei, în loc să provoace un conflict *afirmând* care este problema.

Întrebările calibrate nu sunt însă solicitări aleatorii de a primi comentarii. Ele au o direcţie: odată ce v-aţi dat seama încotro vă doriţi să se îndrepte o conversaţie, va trebui să le calibraţi cu atenţie, aşa cum aţi face cu cătarea puştii sau un instrument de măsurat, pentru a face faţă

unei probleme concrete.

Vestea bună e că există nişte reguli pentru acest procedeu.

Mai întâi, întrebările calibrate evită folosirea unor verbe sau cuvinte ca „a putea”, „a fi”, „sunt”, „a face” sau „face”. Pentru aceste cuvinte există întrebări cu răspuns închis la care se poate răspunde cu un simplu „da” sau „nu”. Întrebările calibrate încep, în schimb, cu o listă de cuvinte cunoscute şi ca întrebările reporterului: „cine”, „ce/care” „cum”, „când”, „unde”, „de ce”, şi „cum”. Aceste cuvinte vă vor pune interlocutorul pe gânduri şi-l vor face mai vorbăreţ.

Pot însă să reduc lista şi mai mult: cel mai bine e să începeţi cu „ce/care” „cum”, şi *uneori* cu „de ce”. Nimic în plus. „Cine”, „când”, şi „unde” vor provoca adesea o reacţie negândită a interlocutorului. Iar „de ce” poate să se întoarcă împotriva voastră. Indiferent în ce limbă am traduce întrebarea „de ce”, ea are un caracter acuzator. Foarte rare sunt ocaziile în care această întrebare să nu vă aducă deservicii.

Singura ocazie când puteţi folosi întrebarea „de ce” cu succes este în momentul în care perspectiva defensivă abordată de cealaltă parte poate sprijini schimbarea pe care încercaţi să o induceţi. „De ce v-aţi schimba abordarea de până acum şi aţi încerca-o pe cea pe care v-o propun eu?” e doar un exemplu. „De ce ar schimba compania dvs. furnizorul pe care l-a avut de mult timp şi ar alege compania noastră?” e un alt exemplu. Ca şi până acum, o intonaţie plină de respect este esenţială.

În alte situaţii, consideraţi că „de ce” e ca o oală încinsă nu vă atingeţi de această întrebare.

Când aveţi numai două cuvinte pe baza cărora să începeţi nu vi se pare că sunteţi posesorul unui arsenal prea redutabil; credeţi-mă însă, puteţi să vă folosiţi de „ce/care” şi „cum” pentru a calibra aproape orice întrebare. „Vi se pare ceva de dorit?” s-ar putea transforma în „Cum vi se pare?” sau „Ce anume din

această soluţie vă convine?” Puteţi chiar să întrebaţi „Ce anume din această soluţie nu vă convine?”, putând probabil să obţineţi câteva informaţii utile din partea interlocutorului.

Chiar şi o afirmaţie dură, cum ar fi „De ce aţi făcut asta?” poate fi calibrată sub forma „Ce anume v-a determinat să faceţi asta?”, eliminând astfel emoţiile şi făcând întrebarea să-şi piardă din caracterul acuzator.

Ar trebui să folosiţi întrebările calibrate încă de la început, frecvent, şi la începutul fiecărei negocieri veţi constata că veţi folosi doar câteva dintre ele. „Care este cea mai mare provocare cu care vă confruntaţi?” e una dintre ele. Punând această întrebare faceţi ca interlocutorul să vă dezvăluie ceva despre sine, un element esenţial al oricărei negocieri, deoarece negocierea este un proces prin care se află informaţii.

Iată câteva întrebări pe care le folosesc în aproape orice negociere, în funcţie de situaţie:

Ce anume din această problemă e important pentru dumneavoastră?

Cum vă pot ajuta ca să ne fie amândurora bine?

Cum aţi vrea să procedez?

Ce anume a generat această situaţie?

Cum am putea rezolva această problemă?

Care este obiectivul? / Ce anume urmărim?

Cum ar trebui să fac asta?

Ca urmare a oricărei întrebări calibrate bine formulate rezultă că doriţi acelaşi lucru cu interlocutorul vostru însă aveţi nevoie de inteligenţa lui pentru a depăşi obstacolul. Pentru un interlocutor foarte agresiv sau egoist această abordare este foarte atractivă.

Nu doar că îi cereţi implicit ajutorul – făcându-l astfel mai bine dispus şi mai puţin defensiv – ci creaţi şi o situaţie în care un interlocutor anterior recalcitrant îşi foloseşte resursele afective şi intelectuale pentru a depăşi obstacolele cu care *vă* confruntaţi. Acesta constituie primul pas către momentul în care interlocutorul îşi va

asuma soluţia voastră – şi obstacolele inerente ei – ca fiind a lui. Procedând astfel veţi îndruma interlocutorul către găsirea unei soluţii.

Soluţia *voastră*.

Amintiţi-vă de doctorul care a folosit întrebările calibrate pentru a-şi convinge pacientul să rămână în spital. După cum aţi putut constata din povestea lui, cheia către a-i convinge pe ceilalţi să vadă lucrurile în felul vostru nu este combaterea ideilor lor („Nu puteţi pleca") ci recunoaşterea acestor idei în mod deschis („înţeleg de ce sunteţi nervos") şi îndrumarea interlocutorilor către rezolvarea problemei („Ce vreţi să rezolvaţi dacă plecaţi?").

După cum am spus, secretul obţinerii avantajului în negocierii constă în a da celeilalte părţi iluzia controlului. În asta constă ingeniozitatea întrebărilor calibrate: întrebările calibrate dau senzaţia interlocutorului că deţine controlul, în timp ce voi sunteţi de fapt cei care conduc conversaţia. Interlocutorul nici nu-şi va da seama în ce măsură întrebările voastre îi restrâng libertatea de acţiune.

Negociam mai demult cu unul din şefii de la FBI participarea mea la un program Harvard pentru manageri. Îmi aprobase deja cheltuielile de călătorie, dar cu o zi înainte să plec, m-a chemat la el în birou, începând să pună la îndoială necesitatea deplasării.

Îl cunoşteam îndeajuns de bine încât să-mi dau seama că încerca să-mi arate că el deţine controlul. Aşa că după ce am vorbit un pic, l-am privit şi l-am întrebat:

— Când aţi aprobat iniţial deplasarea, la ce v-aţi aşteptat?

S-a relaxat vizibil, s-a lăsat pe spate în scaun şi a făcut un soi de acoperiş din degete. Un astfel de limbaj corporal denotă în general că persoana respectivă se simte superioară şi că deţine controlul.

— Ştii ceva, zise el, când te întorci ai grijă să-i informezi pe toţi despre ce ai învăţat acolo.

Acea întrebare, calibrată pentru a-i recunoaşte puterea şi a-l face să-şi dea singur explicaţia i-a oferit iluzia controlului.

Iar eu am obţinut exact ceea ce mi-am dorit.

CUM SĂ NU FIŢI PLĂTIŢI

Să ne oprim puţin în acest punct, pentru că în momentul în care intraţi într-o negociere înarmaţi cu lista de întrebări calibrate există un lucru esenţial pe care trebuie să-l ţineţi minte. Metoda este excelentă, însă are o particularitate: nu funcţionează fără autocontrol şi reglare afectivă.

Primul lucru despre care vorbesc când încep să antrenez noi negociatori este importanţa autocontrolului. Dacă nu vă puteţi controla propriile emoţii, cum vă aşteptaţi să puteţi influenţa emoţiile altor persoane?

Vă voi spune o poveste, ca să înţelegeţi ce vreau să spun.

Nu cu mult timp în urmă, m-a contactat o femeie care lucra pe cont propriu în domeniul strategiilor de marketing. Unul dintre clienţii noştri îşi schimbase directorul general; acum la conducere venise un tip strâns la pungă, iar noua lui strategie era să taie costurile, externalizând pe cât posibil toate activităţile. Era şi genul macho, care nu agrea comportamentul ferm al femeii.

Clienta mea şi directorul au început să se certe în teleconferinţe, în stilul acela pasiv-agresiv care e omniprezent în lumea companiilor din America. După câteva săptămâni, clienta mea a decis că s-a săturat şi i-a trimis directorului factura pentru restul de muncă prestată (aproximativ 7.000 de dolari), comunicându-i politicos că nu dorea să mai continue. Directorul a spus că factura e prea mare, că va plăti doar jumătate iar despre restul vor mai sta de vorbă.

După aceea nu i-a mai răspuns la telefon.

Dinamica subterană era că acest individ nu agrea să fie contestat, cu atât mai puţin de către o femeie. Aşa că am elaborat împreună cu ea o strategie care să-i arate că

ea înţelege unde a greşit şi că îi recunoaşte puterea, canalizând în acelaşi timp energia lui către rezolvarea problemei ei.

Textul pe care l-am redactat aplică toate metodele de negociere despre care am vorbit până acum. Iată care sunt paşii:

1. O întrebare prin e-mail orientată către „nu” pentru a restabili legătura: „Aţi renunţat la ideea de a mai rezolva această problemă pe cale amiabilă?”

2. O afirmaţie care permite doar răspunsul „aşa e „pentru a crea o dinamică de înţelegere: „Se pare că credeţi că factura e nejustificată”.

3. Întrebări calibrate despre problemă care să-l facă să dezvăluie ce gândeşte: „În ce fel încalcă această factură înţelegerea noastră?”

4. Mai multe întrebări orientate către „nu” pentru a îndepărta obstacolele nerostite: „Spuneţi că v-am înşelat?” „Spuneţi că nu am făcut ce mi-aţi cerut?” „Spuneţi că mi-am retras cuvântul dat?” sau „Spuneţi că v-am dezamăgit?”

5. Oglindiţi şi etichetaţi esenţa răspunsurilor lui, dacă nu vă sunt pe plac, astfel încât să fie nevoit să le reconsidere: „Se pare că credeţi că munca mea a fost sub aşteptări”. Sau „... munca mea a fost sub aşteptări?”

6. O întrebare calibrată ca răspuns la orice ofertă în afara unei plăţi complete, pentru a-l determina să propună o soluţie: „Cum ar trebui să accept asta?”

7. Dacă nici după tot acest arsenal nu obţine o ofertă pentru suma integrală, să eticheteze lăudându-i sentimentul de control şi putere: „Se pare că sunteţi genul de persoană care se mândreşte cu comportamentul în afaceri – şi pe bună dreptate – şi sunteţi capabil nu doar să extindeţi firma, ci şi să o faceţi mai eficientă”.

8. O pauză lungă şi apoi încă o întrebare orientată către „nu” – „Vreţi să aveţi reputaţia unei persoane care nu-şi onorează angajamentele?”

Din lunga mea experienţă în negocieri, astfel de texte

au o rată de succes de aproximativ 90%. Asta cu condiţia ca negociatorul să rămână calm şi raţional. Iar aici e un mare *dacă*.

În cazul de faţă, ea nu a reuşit.

Primul pas – e-mailul magic – a funcţionat mai bine decât şi-a imaginat, iar directorul a sunat-o în zece minute, surprinzând-o. Auzindu-i vocea arogantă, ea s-a enervat aproape instantaneu. Acum nu-şi dorea decât să-i demonstreze că a greşit, să-şi impună voinţa, iar conversaţia s-a transformat într-o răfuială fără finalitate.

Probabil că nu trebuie să vă mai zic că nu a obţinut nici măcar jumătate din sumă.

În această notă, aş vrea să închei capitolul cu câteva sfaturi despre cum să ne păstrăm raţiunea într-o negociere. Chiar şi având la îndemână cele mai bune tehnici, cea mai bună strategie, tot va trebui să vă reglaţi emoţiile dacă vreţi să aveţi vreo şansă de izbândă.

Prima şi cea mai importantă regulă a unui afect neutru este să vă muşcaţi limba. Nu la propriu, desigur. Trebuie să vă feriţi însă de reacţii automate, pasionale. Faceţi o pauză. Gândiţi. Lăsaţi pasiunea să se risipească. Veţi putea astfel să vă reculegeţi, să fiţi mai circumspecţi în exprimare. Veţi reduce astfel şi probabilitatea de a spune mai multe decât v-aţi dori.

Japonezii stăpânesc foarte bine arta reţinerii. Când negociază cu un străin, oamenii de afaceri japonezi folosesc un traducător chiar dacă înţeleg perfect limba interlocutorului. Fiind forţat să vorbească printr-un translator, interlocutorul e forţat să facă un pas înapoi. Iar omul de afaceri japonez are timp să-şi formuleze răspunsul.

O altă regulă simplă este să nu contraatacaţi când sunteţi atacaţi verbal. Dezarmaţi-vă în schimb interlocutorul punând o întrebare calibrată. Data viitoare când un chelner sau un vânzător încearcă să vă atragă într-o gâlceava, încercaţi această abordare. Vă promit că conversaţia îşi va schimba caracterul din rădăcină.

Problema esenţială aici este că, atunci când oamenii au senzaţia că nu mai deţin controlul, vor avea ceea ce psihologii au denumit „mentalitate de ostatic”. Cu alte cuvinte, în momentele de conflict vor reacţiona la lipsa percepută de putere devenind fie foarte defensivi, fie exprimându-se brutal.

Din punct de vedere neurologic, în situaţii de acest gen mecanismul de luptă-sau-fugi din creierul reptilian sau emoţiile sistemului limbic copleşesc partea raţională a minţii, neocortexul, determinând o reacţie exagerată, impulsivă, instinctivă.

Într-o negociere, precum cea dintre clientul meu şi director, activarea mecanismelor primare produce întotdeauna un rezultat negativ. Trebuie astfel să ne antrenăm neocortexul să depăşească emoţiile celorlalte două creiere.

Asta presupune să vă muşcaţi limba şi să învăţaţi cum să vă schimbaţi intenţionat starea către o dispoziţie mai pozitivă, dar şi aplanarea mentalităţii de ostatic a interlocutorului punând o întrebare sau chiar oferind o scuză. („Aveţi dreptate. A fost un pic cam dur.”)

Dacă aţi putea monta un aparat de monitorizare cardiacă unui răpitor armat înconjurat de poliţie, aţi constata că fiecare întrebare calibrată şi fiecare scuză i-ar diminua puţin câte puţin ritmul inimii. Astfel, se poate ajunge la o dinamică în cadrul căreia pot fi găsite soluţii.

LECŢIILE CHEIE

Cine deţine controlul într-o conversaţie, cel care ascultă sau cel care vorbeşte?

Cel care ascultă, desigur.

Asta pentru că vorbitorul dezvăluie informaţii, în timp ce ascultătorul, dacă e bine pregătit, va orienta conversaţia către propriile sale obiective. El va exploata energia vorbitorului pentru propriile sale scopuri.

Când încercaţi să aplicaţi metodele din acest capitol în viaţa de zi cu zi, aduceţi-vă aminte că sunt nişte instrumente ale unui ascultător. Ele nu presupun să vă

supuneţi prin intimidare adversarul. Din contră, ele se folosesc de puterea interlocutorului pentru a vă atinge obiectivele. La drept vorbind, sunt un fel de judo al ascultătorului.

Ţineţi minte următoarele lecţii puternice în timp ce practicaţi judoul ascultătorului:

Nu încercaţi să vă forţaţi interlocutorul să recunoască că aveţi dreptate. Confruntarea agresivă e inamicul negocierii constructive.

Evitaţi întrebările la care se poate răspunde cu da sau doar cu frânturi de informaţii. Ele nu necesită multă gândire şi declanşează nevoia umană de reciprocitate: veţi crea aşteptarea de a da ceva înapoi.

Puneţi întrebări calibrate care încep cu cuvintele „cum” sau 4 dte Mce”. Cerând implicit ajutorul celeilalte părţi, aceste întrebări îi vor da interlocutorului iluzia controlului, inspirându-l să vorbească îndelung, dezvăluind informaţii importante.

Nu puneţi întrebări care încep cu „de ce” decât dacă vreţi ca interlocutorul să facă apologia unui obiectiv care vă este util. „De ce” sună de fiecare dată ca o acuzaţie, în orice limbă.

Calibraţi-vă întrebările astfel încât să vă conducă interlocutorul către rezolvarea problemei voastre. îl veţi încuraja astfel să-şi folosească energia pentru găsirea unei soluţii.

Muşcaţi-vă limba. Dacă sunteţi atacaţi într-o negociere, faceţi o pauză şi evitaţi reacţiile afective furioase. Puneţi-i în schimb interlocutorului o întrebare calibrată.

Există întotdeauna o echipă de partea cealaltă. Dacă nu-i influenţaţi pe cei aflaţi de partea cealaltă a mesei, sunteţi vulnerabili.

GARANŢIA ÎNDEPLINIRII

Acum câţiva ani într-o închisoare din parohia St. Martin din statul Louisiana, un grup de deţinuţi înarmaţi cu cuţite improvizate i-au luat ostatici pe guvernatorul

penitenciarului împreună cu câţiva gardieni. Situaţia era deosebit de tensionată deoarece prizonierii erau atât nervoşi cât şi dezorganizaţi, un amestec volatil care nu excludea niciun deznodământ.

Negociatorii simţeau însă că, dincolo de retorica inflamată, prizonierii nu intenţionau de fapt să rănească personalul. Ei se simţeau încolţiţi şi voiau, mai mult ca orice, ca acest conflict să se încheie.

Exista însă un obstacol: deţinuţilor le era teamă că cei care se vor preda după ce au luat ostatici gardienii, ca să nu mai vorbim de guvernator, o să fie bătuţi crunt.

Prin urmare, negociatorii au dat deţinuţilor două staţii de emisie-recepţie, în ideea pregătirii unui ritual complex de predare pentru a-i convinge să renunţe la starea de asediu. Ideea era elegantă în simplitatea ei: deţinuţii trimiteau unul de-al lor, cu o staţie de emisie recepţie, iar el urma să treacă de cele trei zone de control ale diferitelor forţe de ordine amplasate în jurul închisorii. Odată trecut de ultimul perimetru, trebuia să intre în dubă şi să fie transferat la închisoare. De acolo, avea să folosească staţia de emisie-recepţie pentru a discuta cu colegii lui din închisoare şi să le spună, în linii mari „N-am luat bătaie”. La rândul lor, ei aveau să afle astfel că e OK să se predea, unul câte unul.

CAPITOLUL 8

După câteva momente de tocmeală, deţinuţii au acceptat planul iar primul dintre ei a ieşit. Începuse grozav. A trecut de zona federalilor, de zona poliţiei şi apoi a ajuns în perimetrul extern. În timp ce urma să urce în dubă, un deştept vede staţia de emisie recepţie şi spune „Ce dracu’ faci cu asta?”, i-o confiscă şi îl trimite la închisoare.

Deţinuţii din închisoare au început să se agite pentru că colegul lor nu-i mai contactase. Cel cu cealaltă staţie de emisie recepţie i-a sunat pe negociatori şi a început să urle. „De ce nu ne-a mai contactat? L-au omorât cu bătaia. V-am zis eu!” după care a început să spună că va tăia un

deget unui ostatic, doar pentru a transmite negociatorilor mesajul că nu se dau bătuţi.

Negociatorii s-au agitat la rândul lor. Au alergat către perimetru şi au început să urle la toată lumea. E vorba de un joc pe viaţă şi pe moarte. Sau, mă rog, un deget amputat.

După 15 minute tensionate, apare un poliţist din trupele speciale, plin de el. „Un cretin i-a dat tipului ăstuia o staţie” zice el, şi pare că zâmbeşte în timp ce dă negociatorilor staţia. Negociatorii abia se abţin să nu-l lovească, apoi se grăbesc către închisoare pentru a-l face pe primul deţinut să vorbească la staţie.

S-a evitat la mustaţă un dezastru.

Ideea de bază este că un negociator nu trebuie doar să urmărească obţinerea unui acord. Trebuie obţinut un acord care să poată fi şi implementat, şi care trebuie monitorizat. Negociatorii trebuie să construiască deciziile celorlalţi: ei trebuie să formuleze dinamic şi adaptativ elementele verbale şi non-verbale ale unei negocieri pentru a obţine atât acordul, *cât* şi implementarea lui.

Un „da” nu face doi bani fără un „cum”. Deşi un asentiment poate fi de bun augur, un contract e mai bun, iar un cec semnat e cel mai bun. Din asentiment nu se nasc profiturile. Ele vin odată cu implementarea înţelegerii. Reuşita nu e ca răpitorul să spună „da, ne-am înţeles”, ci vine mai apoi, când ostaticul eliberat îţi mulţumeşte faţă către faţă.

Vă voi arăta în acest capitol cum să vă îndreptaţi către obţinerea acordului, atât cu cei aflaţi la masa negocierilor cât şi cu forţele invizibile de „dedesubtul” acesteia; cum să distingeţi o convingere adevărată de un acord mimat, şi cum să garantaţi implementarea pe baza Regulii celor Trei.

„DA” NU ÎNSEAMNĂ NIMIC FĂRĂ „CUM”.

La un an de la criza de la Dos Palmas, predam la Academia FBI din Quantico când Biroul a primit un apel urgent de la Departamentul de Stat: un american fusese

răpit într-o junglă din Ecuador de către un grup de rebeli columbieni. Ca principal negociator internaţional în răpiri al FBI-ului, era în aria mea de competenţă aşa că mi-am făcut o echipă şi ne-am instalat baza de operaţiuni la Quantico.

Vreme de câţiva ani, José şi soţia lui Julie lucraseră ca ghizi în jungla de lângă graniţa Columbiană. Născut în Ecuador, José a devenit cetăţean american şi lucra ca ambulanţier în New York. La un moment dat, s-a decis să înfiinţeze o firmă care să facă ecoturism în ţara lui natală. José iubea jungla din Ecuador şi visase de multă vreme să le vorbească turiştilor despre maimuţele care se legănau printre copaci şi de florile care parfumau cărările.

Firma lor a avut succes, având din ce în ce mai mulţi clienţi, iar în data de 20 august 2003, José şi Julie au plecat împreună cu 11 turişti într-o excursie cu pluta pe râul Mira. După o zi excelentă pe apă, cu toţii erau uzi şi veseli în timp ce se suiau în autoturisme de teren şi camionete, urmând să călătorească către un han aflat într-un sat din apropiere. José se lăuda în timp ce conducea camioneta din faţă, cu Julie în dreapta lui şi copilul lor de 11 luni în poala ei.

La cinci minute distanţă de han, trei oameni s-au năpustit aţinându-le calea şi ţintind armele în direcţia camionetei. Un al patrulea individ a răsărit ca din pământ şi i-a pus Juliei un pistol la tâmplă, iar răufăcătorii l-au scos pe José din maşină şi l-au forţat să se întindă în spatele camionetei, pe podea. Răpitorii au ordonat apoi celorlalte maşini să treacă prin mai multe oraşe mici, până la o bifurcaţie la care s-au dat jos şi au plecat cu José în pădure.

— Ţine minte că orice s-ar întâmpla te iubesc, i-a spus Julie.

— Nu te îngrijora, o să mă descurc, răspunse José.

După aceea, a dispărut cu răufăcătorii în junglă.

Răpitorii voiau 5 milioane de dolari. Noi voiam să câştigăm timp.

De la dezastrul de la Dos Palmas şi revelaţia de la Pittsburgh, ardeam de nerăbdare să punem în aplicare lecţiile pe care le învăţasem despre întrebările calibrate. Cu ocazia răpirii lui José, mi-am trimis echipa în Ecuador şi le-am spus că aveam o nouă strategie. Răpirea urma să ne ofere ocazia de a testa această abordare.

„Nu le vom spune decât «Hei, noi cum ştim că José e OK? Cum ar trebui să plătim până nu ştim că José e OK?» Şi o să tot repetăm asta”. le spuneam eu.

Deşi ideea de a folosi o metodă netestată le dădea de furcă, echipa mea a acceptat. Poliţiştii din Ecuador nu erau la fel de încântaţi pentru că foloseau metodele vechi de a solicita dovada că ostaticii sunt în viaţă (pe care le învăţaseră oricum tot de la FBI). Din fericire, Julie ne-a oferit sprijin deplin deoarece a realizat că întrebările calibrate sunt bune la tras de timp, iar ea era convinsă că dacă va trece suficient timp, soţul ei va găsi o cale de a se întoarce acasă.

În ziua de după răpire, rebelii l-au pus pe José să urce în munţii de la graniţa cu Columbia, oprindu-se la o cabană aflată la altitudine, în junglă. José a reuşit acolo să se facă plăcut de răpitori, impresionându-i cu cunoştinţele lui despre junglă. Reuşea să mai umple din timp şi predându-le arte marţiale, el având centura neagră.

Negociatorii mei au instruit-o pe Julie în fiecare zi, în timp ce aşteptam să fim contactaţi de rebeli. Am aflat ulterior că negociatorul oficial al răpitorilor trebuia să coboare până în oraş ca să putem negocia telefonic.

Echipa i-a spus lui Julie să răspundă la orice cerere a răpitorilor cu o întrebare. Strategia mea era să-i ţin pe răpitori aproape, în timp ce încercam să le dejoc planurile.

— Cum ştiu că José e încă în viaţă? a întrebat ea când au vorbit pentru prima dată.

La solicitarea lor de a fi plătiţi 5 milioane de dolari, ea a răspuns:

— Nu avem genul ăsta de sumă. De unde am putea face rost de atâţia bani?

— Cum am putea plăti până când nu ştim că José e teafăr? a întrebat ea la următorul apel.

Întrebări, mereu întrebări.

Răpitorul care negocia cu Julie părea extrem de debusolat de întrebările ei insistente, cerând constant timp de gândire. Ritmul a încetinit, însă nu s-a supărat niciodată pe Julie. Răspunzând întrebărilor i se dădea iluzia că avea controlul negocierilor.

Punând constant întrebări şi făcând oferte neglijabile, Julie a reuşit să ajungă la o sumă de 16.500 de dolari. Când au ajuns la acest număr, răpitorii au cerut să fie plătiţi imediat.

— Cum aş putea să fac rost de banii ăştia, în condiţiile în care ar trebui să vând maşinile şi camionetele?” întreba ea.

Din nou, tras de timp.

Începeam să rânjim pentru că ştiam că succesul era destul de aproape: eram la câţiva paşi de o recompensă pe care familia să şi-o poată permite.

Am primit apoi un apel în mijlocul nopţii de la unul dintre cei pe care i-am trimis în Ecuador, Revin Rust. Kevin e un negociator excelent, şi tot el mă sunase un an mai devreme să-mi spună că Martin Burnham fusese ucis. Aveam inima cât un purice când i-am auzit vocea.

— Tocmai ne-a sunat José, zise Kevin. E tot în teritoriul controlat de rebeli dar a evadat şi e într-un autobuz şi vrea să plece.

Mi-a luat vreo 30 de secunde să pot răspunde iar când am răspuns nu am mai putut spune decât:

— Drace! Mi se pare o veste extraordinară!

Am aflat ulterior că din cauza tuturor întârzierilor şi întrebărilor, unii dintre rebeli au plecat şi nu s-au mai întors. José fusese lăsat doar în paza unui adolescent. Într-o seară a început să plouă puternic. În timp ce ploaia bătea în acoperişul metalic nu se mai auzea niciun alt zgomot, iar singurul paznic adormise. Ştiind că frunzele ude de afară vor absorbi zgomotul paşilor, José s-a suit pe

fereastră, a fugit pe potecile din junglă până a ajuns la un drum de pământ şi s-a îndreptat către un orăşel.

Două zile mai târziu s-a întors la Julie şi copilul lor, cu doar câteva zile înainte de prima aniversare a bebeluşului.

Julie avea dreptate: dacă va avea suficient timp la dispoziţie, îşi va găsi drumul spre casă.

Întrebările calibrate de tip „cum” reprezintă o modalitate garantată de prelungire procesul de negociere. Ele pun presiune pe interlocutor să găsească răspunsuri, şi să dea atenţie problemelor voastre atunci când îşi formulează solicitările.

Cu îndeajuns de multe întrebări de tip „cum” bine formulate puteţi sonda şi modula mediul de negociere de o manieră în care veţi obţine în cele din urmă răspunsul pe care vreţi să-l auziţi. Trebuie doar să aveţi idee în ce direcţie vreţi să se îndrepte conversaţia în momentul în care vă formulaţi întrebările.

Secretul întrebărilor de tip „cum” constă în faptul că atunci când sunt folosite corect, ele constituie o modalitate graţioasă, amabilă de a spune „nu” şi de a îndruma interlocutorul să ajungă la o soluţie mai bună: soluţia *voastră*. Un nu/cum amabil invită la colaborare şi lasă interlocutorului senzaţia că a fost tratat cu respect.

Să ne uităm la ce a făcut Julie când răpitorii columbienişi-au exprimat prima dată solicitările.

„Cum am putea să facem rost de o asemenea sumă?” a întrebat ea.

Remarcaţi că nu a folosit cuvântul „nu”. Cu toate acestea, a reuşit să refuze elegant solicitarea răpitorilor de a fi plătiţi cu 5 milioane de dolari.

La fel ca şi Julie, prima şi cea mai frecventă întrebare de tip „nu” pe care o veţi folosi va fi o variantă a lui „Cum ar trebui să fac asta?” (de exemplu, „Cum aş putea să fac rost de o astfel de sumă?”). Intonaţia vocii este esenţială deoarece această frază poate fi rostită fie ca o acuzaţie sau ca o cerere de ajutor. Fiţi aşadar atenţi la intonaţia vocii.

Această întrebare are tendinţa să aibă un efect

pozitiv prin faptul că determină interlocutorul să ia în considerare şi situaţia voastră. Am denumit această dinamică pozitivă „empatie forţată”, iar ea este deosebit de eficientă dacă până în acel moment aţi demonstrat şi voi la rândul vostru empatie faţă de interlocutor. Procedând astfel declanşaţi mecanismul reciprocităţii care-i va conduce să facă ceva pentru voi. Începând cu răpirea lui José, „Cum ar trebui să fac asta?” a devenit primul răspuns atunci când un răpitor ne cere o recompensă. Şi până acum a funcţionat impecabil.

Lucram la un moment dat cu un consultant contabil pe nume Kelly căreia un client îi datora o sumă considerabilă de bani. Ea a continuat să ofere clientului consultanţă pentru că credea că-şi face un contact util şi pentru că promisiunea unei plăţi viitoare părea să justifice faptul de a continua să muncească cu bună credinţă.

S-a ajuns însă la un punct în care Kelly întârziase la rândul ei atât de mult plata facturilor încât era într-o situaţie dificilă. Nu mai putea să continue să muncească având doar o idee vagă asupra momentului când ar putea fi plătită, însă era îngrijorată că, dacă va insista prea mult, nu va mai primi niciun ban.

I-am spus să aştepte momentul în care clientul îi va cere să mai muncească, pentru că dacă ar solicita plata imediat ar fi vulnerabilă în cazul în care clientul ar refuza.

Din fericire pentru Kelly, clientul a sunat-o la puţin timp după aceea, solicitându-i să mai ia o lucrare. Odată ce şi-a formulat cererile, ea i-a pus calmă o întrebare de tip „cum”:

— Mi-ar plăcea să vă ajut, spuse ea, însă cum ar trebui să fac asta?

Arătându-şi disponibilitatea de a munci însă cerând ajutor pentru a putea face asta, ea şi-a pus clientul rău platnic în situaţia de a pune nevoile ei pe primul loc.

Prin urmare, şi-a primit banii.

Dincolo de a spune „nu”, celălalt mare avantaj al lui „cum” constă în faptul că forţează la propriu interlocutorul

să aibă în vedere şi să explice cum se va implementa o înţelegere. O înţelegere nu valorează nimic dacă nu este bine implementată. Proasta implementare e ca un cancer care vă erodează profiturile.

Făcându-vă interlocutorii să enunţe implementarea cu propriile cuvinte, întrebările voastre de tip „cum”, bine calibrate, îi vor convinge că soluţia finală le aparţine chiar *lor*. Aceasta este partea esenţială. Oamenii se străduiesc întotdeauna să implementeze o soluţie atunci când cred că le aparţine. Asta ţine pur şi simplu de natura umană. De aceea negocierea este uneori supranumită „arta de a le permite celorlalţi să facă ce vreţi voi”.

Există două întrebări esenţiale pe care le puteţi pune pentru a determina interlocutorii să creadă că ei definesc succesul în felul *lor*: „Cum ne dăm seama că suntem pe direcţia cea bună?” şi „Cum vom proceda dacă ne abatem de la direcţia cea bună?” Atunci când răspund, le rezumaţi răspunsurile până când vor spune „aşa e”. Veţi şti atunci că au acceptat ideea.

Pe de altă parte, trebuie să deveniţi circumspecţi atunci când remarcaţi două indicii prin care interlocutorul arată că *nu* crede că ideea îi aparţine. Aşa cum am amintit, când vor spune „*ai* dreptate”, ei semnalează adesea că nu cred cu adevărat în ceea ce se discută. Şi dacă atunci când cereţi implementarea soluţiei ei spun „vom încerca” ar trebui să aveţi o senzaţie neplăcută în stomac. Pentru că asta înseamnă, de fapt, „vom încerca s-o dăm în bară”.

Ori de câte ori auziţi vreuna dintre aceste fraze, reveniţi cu întrebări calibrate de tip „cum” până când interlocutorii vor defini termenii unei implementări de succes cu propria voce. Repetaţi cu un rezumat ceea ce au spus pentru a obţine un „aşa e”.

Lăsaţi-l pe celălalt să aibă senzaţia victoriei. Lăsaţi-l să creadă că a fost ideea lui. îmblânziţi-vă ego-ul. Ţineţi minte: un „da” nu valorează nimic fără un „cum”. Aşa că puneţi în continuare întrebarea „Cum?” şi veţi reuşi.

CUM SĂ-I INFLUENŢAŢI PE CEI AFLAŢI ÎN

SPATELE MESEI DE NEGOCIERE

La câteva săptămâni după ce José s-a întors în Statele Unite, am mers la locuinţa familiei sale din statul New York.

M-am bucurat foarte tare când José a scăpat cu viaţă, însă am rămas cu o îngrijorare: dăduse greş noua noastră strategie? José a ajuns acasă în siguranţă, însă nu pentru că am fi negociat eliberarea lui. Mă îngrijora faptul că reuşita noastră nu se datora strategiei noastre geniale, ci doar unui noroc chior.

După ce am fost primit cu căldură de Julie şi părinţii ei, am luat o cafea cu José şi ne-am aşezat la o masă. Voiam să interoghez un ostatic care scăpase cu viaţa. Urmăream să obţin indicii pentru a putea consilia mai bine oamenii care s-ar putea afla în situaţii similare cum să supravieţuiască, nu doar fizic ci şi psihologic. Ardeam de nerăbdare să aflu şi ce se petrecuse în spatele scenei, pentru că părea că noua mea strategie nu funcţionase.

În cele din urmă am ajuns să vorbim despre întrebările calibrate.

— Ştii ceva? m-a întrebat el. Partea cea mai caraghioasă din toată situaţia e că negociatorul lor ar fi trebuit să rămână în oraş și să negocieze, dar din cauză că Julie îi tot punea întrebări la care nu era sigur cum să răspundă, trebuia să revină constant în junglă. Se adunau cu toţii şi dezbăteau cum ar trebui să reacţioneze. S-au gândit chiar la un moment dat să mă ducă în oraş și să mă pună să vorbesc la telefon pentru că Julie îi întreba cu insistenţă cum ar putea ea să ştie că sunt OK.

Mi-am dat seama în acel moment că instrumentul nostru funcţiona. Era o situaţie opusă celei din cazul Burnham, când negociatorul nostru a ajuns la o înţelegere cu unul dintre indivizi, apoi restul au luat cei 300.000 de dolari şi au zis „nu, nu facem asta”. Faptul că i-am făcut pe interlocutori să muncească atât de mult şi i-am forţat să se coordoneze atât de mult pentru a ne satisface propriile obiective era ceva nemaiîntâlnit.

Strategia noastră de negociere din Ecuador a funcţionat nu doar pentru că întrebările noastre au contribuit la crearea unui cadru care să-i permită lui José să evadeze, dar şi pentru că i-au coordonat pe răpitori – interlocutorii noştri – să acţioneze concertat spre binele nostru.

E drept, puţini răpitori – şi puţini negociatori din mediul de afaceri – acţionează pe cont propriu. În cele mai multe cazuri, există aproape întotdeauna şi alţi actori, oameni care acţionează pentru implementarea sau sabotarea unei înţelegeri. Dacă vreţi cu adevărat să obţineţi un „da” *dar şi* implementarea înţelegerii, va trebui să descoperiţi cum să influenţaţi aceste persoane.

Atunci când implementarea depinde de o decizie comună, este esenţial să obţineţi sprijinul acestui colectiv. Va trebui întotdeauna să identificaţi şi să scoateţi la vedere motivaţiile lor, chiar dacă nu aţi identificat concret fiecare individ din acel colectiv. Puteţi obţine acest rezultat punând câteva întrebări calibrate, cum ar fi „Cum afectează acest rezultat restul echipei voastre?” sau „Cât de cooperanţi sunt cei care nu vorbesc acum cu noi?” sau, pur şi simplu, „Pentru colegii voştri, care ar fi principalele îngrijorări în acest domeniu?”

Conceptul mai general pe care încerc să-l explic aici este că în orice negociere trebuie să analizaţi spaţiul de negociere în integralitatea lui.

Atunci când şi alte persoane vor fi afectate de ceea ce se negociază şi-şi pot cere drepturile sau manifesta ulterior orgoliul, ar fi o dovadă de stupiditate să aveţi în vedere doar interesele celor care negociază direct. Trebuie să fiţi conştienţi de existenţa unor jucători aflaţi „în spatele mesei” sau din „eşalonul 2”, respectiv, anumite persoane care nu sunt direct implicate dar care pot contribui la implementarea unor înţelegeri care le convin sau la blocarea celor care nu le convin. Nu puteţi să-i ignoraţi, nici măcar atunci când vorbiţi cu un director general. Există întotdeauna posibilitatea ca cineva să le şoptească

în ureche. La urma urmei, persoanele care ar putea sabota o înţelegere sunt adesea mai importante decât cele care o acceptă.

Să revenim la situaţia din închisoare: am trecut foarte aproape pe lângă un dezastru pentru că un executant insignifiant din tabăra noastră nu a jucat complet de partea noastră. Am reuşit să evităm această neplăcere prin folosirea întrebărilor calibrate în Ecuador, şi de aceea cazul lui José a fost o reuşită.

E nevoie doar de un singur actor insignifiant care să iasă din rol pentru ca o întreagă înţelegere să se facă praf.

După câţiva ani de consultanţă în domeniul privat am neglijat importanţa evaluării şi influenţării negocierii ascunse care se petrece „în spatele mesei" şi am plătit un preţ consistent din acest motiv.

Eram pe cale să parafam o înţelegere cu o mare companie din Florida care voia să susţinem cursuri de negociere pentru una dintre diviziile ei. Vorbisem la telefon de mai multe ori cu directorul general şi directorul de la resurse umane şi ambii erau foarte convinşi de oferta noastră. Eram deosebit de încântaţi, credeam că decidenţii cei mai importanţi erau cât se poate de mulţumiţi cu o înţelegere care era incredibil de profitabilă pentru ambele părţi.

După aceea însă, când mai rămăseseră de pus la punct doar anumite detalii, înţelegerea nu s-a mai concretizat.

Se pare că şeful diviziei pentru care trebuia să facem instructajul a sabotat înţelegerea. Poate că individul se simţea ameninţat, ofensat sau lezat cumva personal de ideea că el şi subordonaţii lui „ar avea nevoie" de pregătire. (Un procentaj surprinzător de negocieri se decid dincolo de dolari şi cenţi, având mult mai mult de-a face cu respect de sine, statut social şi alte nevoi nemonetare.) Acum nu mai putem însă şti cu exactitate care a fost cauza.

Ideea de bază este că nouă nu ne-a păsat decât în

momentul în care a fost prea târziu, pentru că eram deja convinşi că vorbisem la telefon cu singurii decidenţi care contau.

Am fi putut evita situaţia dacă am fi pus câteva întrebări calibrate, cum ar fi: cum afectează înţelegerea noastră pe ceilalţi? Cât de deschişi sunt ceilalţi membri ai echipei dvs? Cum ne asigurăm că oferim materialele de curs cele mai bune oamenilor potriviţi? Cum ne asigurăm că managerii celor instruiţi sunt la curent cu ce intenţionăm să facem?

Dacă am fi pus întrebări de acest gen, directorul general şi directorul de resurse ar fi luat legătura cu acest individ, poate chiar l-ar fi introdus în discuţie. Am fi putut astfel evita cu toţii o situaţie penibilă.

CUM DEPISTAŢI MINCINOŞII, CUM TRATAŢI CU TICĂLOŞII ŞI CUM ÎI FERMECAŢI PE CEILALŢI

Ca negociator, vă veţi întâlni adesea cu oameni care vă mint cu nonşalantă şi încearcă să vă intimideze să cădeţi de acord. Nesimţiţii agresivi şi mitomanii fac parte din peisajul obişnuit, aşa că e nevoie să ştiţi cum să le faceţi faţă.

Gestionarea agresivităţii şi identificarea falsităţii constituie doar o parte dintr-o problemă mai vastă, respectiv a învăţa cum să identificăm şi să interpretăm subtilităţile comunicării – atât verbale cât şi nonverbale – care dezvăluie starea de spirit a interlocutorului nostru.

Negociatorii cu adevărat eficienţi sunt conştienţi de aspectele verbale, paraverbale (felul în care se comunică) şi nonverbale ale comunicării întâlnite în cadrul negocierilor şi dinamicilor de grup. Aceşti negociatori vor şti cum să folosească aceste subtilităţi în beneficiul lor. Schimbând fie numai un singur cuvânt în momentul în care prezentaţi variantele

— Cum ar fi „să nu pierdeţi „în loc de „să păstraţi” – puteţi influenţa în mod inconştient alegerile conştiente pe care le face interlocutorul vostru.

Vă voi prezenta în cele ce urmează instrumentele de

care aveţi nevoie pentru a depista mincinoşii, a dezarma nesimţiţii şi a-i fermeca pe toţi ceilalţi. Desigur, întrebarea cu răspuns deschis „cum” este unul dintre aceste instrumente – poate chiar cel mai important – însă există multe altele.

Alastair Onglingswan trăia în Filipine. Într-o seară din anul 2004, a chemat un taxi şi s-a instalat pregătit de un drum lung spre casă, pornind de la centrul comercial Greenhills din Manila.

A aţipit.

Când s-a trezit, era în lanţuri.

Din nefericire pentru Alastair, taximetristul avea şi o altă îndeletnicire: răpea oameni. Sub scaunul din faţă ţinea o sticlă cu eter, iar când ţinta adormea îl anestezia, îl lua prizonier şi cerea o recompensă.

După câteva ore, răpitorul a folosit telefonul lui Alastair pentru a o suna pe prietena lui din New York. A cerut să i se plătească o sumă zilnică pentru „întreţinerea” lui Alastair până când va putea face cercetări cu privire la averea lui.

— E OK şi dacă nu plătiţi, spuse el. Aş putea oricând să-l vând pentru organe în Arabia Saudită”.

După 24 de ore am primit comanda echipei de negociere de la Quantico. Prietena lui Alastair era prea îngrijorată pentru a negocia din partea familiei, iar mama lui, care trăia în Filipine, voia să accepte orice pretenţie a răpitorului.

Fratele lui Alastair, Aaron, aflat în Manila, avea o altă abordare: el înţelegea conceptul de negociere şi accepta faptul că Alastair ar putea muri, ceea ce-l făcea un negociator mai bun, mai eficient. Am stabilit o legătură directă permanentă cu Aaron şi m-am transformat în gurul lui de pe cealaltă parte a globului.

Pe baza comentariilor şi pretenţiilor răpitorului mi-am dat seama că avea experienţă şi era răbdător. Ca să-şi facă clare intenţiile, s-a oferit să taie una dintre urechile lui Alastair şi s-o trimită familiei, împreună cu filmarea în

care îi taie urechea.

Solicitarea de a primi în fiecare zi o plată era în mod evident un truc pentru a stoarce familia de cât mai mulţi bani cu putinţă, estimând în acelaşi timp şi cam cât de mulţi bani aveau. Noi trebuia să aflăm cine era acest individ. Acţiona singur sau făcea parte dintr-un grup? Avea de gând să-l omoare pe Alastair sau nu? în plus, trebuia să facem asta înainte ca familia să rămână fără niciun sfanţ. Ca să obţinem aceste informaţii, aveam nevoie să-l atragem pe răpitor într-o negociere prelungită. Trebuia să încetinim desfăşurarea evenimentelor.

Din Quantico, l-am înarmat pe Aaron cu întrebări calibrate. L-am pregătit să-l bombardeze pe nemernicul violent cu „cum?” Cum ar trebui să...? Cum ştim că...? Cum am putea să...? Dacă reuşim să tratăm un nemernic cu respect, dobândim o mare putere. Obţinem capacitatea de a fi extrem de fermi – de a spune „nu” de o manieră ascunsă.

„Cum putem şti că, dacă te plătim, nu-i vei face rău lui Alastair?” a întrebat Aaron.

În artele marţiale chinezeşti *tai chi*, obiectivul este folosirea agresivităţii adversarului împotriva lui, transformarea atacurilor lui într-o metodă de a-l înfrânge. Am abordat această strategie cu răpitorul lui Alastair: voiam să-i absorbim ameninţările şi să-l obosim. Ne-am asigurat că procesul prin care să poată program un telefon cu noi să fie cât mai complex. Am întârziat răspunsurile la e-mailuri.

Folosind toate aceste tactici, am dobândit un avantaj, oferindu-i în acelaşi timp răpitorului iluzia controlului. El credea că rezolvă problemele lui Aaron, în timp ce noi nu făceam decât să tragem de timp şi să obţinem mai multe informaţii despre el. Vedeţi, e de preferat să nu confruntaţi frontal o agresivitate precum aceea a răpitorului lui Alastair; trebuie, în schimb, să reveniţi la întrebări de tip „ce/care” şi „cum” pentru a evita să faceţi oferte sau a vă ajusta propria poziţie de negociere. Eschivaţi-vă şi

strecuraţi-vă.

După mai multe zile de tocmeală în privinţa plăţii zilnice, Aaron a reuşit în cele din urmă să obţină acordul răpitorului pentru o sumă modică şi a acceptat să vireze o parte din bani în contul bancar al răpitorului. După ce a efectuat prima plată, Aaron a găsit metoda perfectă de a-l confrunta pe taximetrist fără să-l confrunte, cu o întrebare calibrată de tip „ce/când”.

— Ce o să se întâmple când nu vom mai avea bani?

Răpitorul a făcut o pauză.

— O să fie bine, a răspuns el într-un final.

Da!

Fără să-şi dea seama ce acceptase, răpitorul tocmai ne-a promis că nu-i va face rău lui Alastair. O serie repetată de întrebări de tip „ce” şi „cum” vă pot ajuta să depăşiţi tacticile agresive ale unui adversar manipulator.

După cum puteţi constata din ultimul schimb de idei, discuţiile prelungite ale răpitorului cu Aaron l-au transformat pe Aaron aproape într-un prieten. Cu timpul, răpitorul a început să aibă din ce în ce mai puţine rezerve în a vorbi la telefon cu „prietenul” lui. În cele din urmă, poliţia din Filipine a reuşit să depisteze telefonul, intervenind în casa de unde provenea apelul. Alastair şi răpitorul nu erau acolo, dar în schimb au găsit-o pe soţia răpitorului. Ea le-a spus poliţiştilor despre o altă casă pe care o aveau. Poliţia a intervenit şi la cealaltă casă, l-a eliberat pe Alastair şi l-a arestat pe răpitor.

Există multe alte tactici, instrumente şi metode de folosire subtilă a formelor verbale şi nonverbale de comunicare pentru a înţelege şi modifica stările mentale ale interlocutorului. În timp ce le voi enumera mai jos, aş vrea să vă acordaţi timpul necesar pentru a le interioriza pe fiecare dintre ele.

garanţia îndeplinirii i 207

Prin intermediul acestor instrumente, un negociator atent poate obţine victorii importante.

REGULA 7 – 38 – 55%

În două studii renumite referitoare la motivele pentru care o persoană ne place sau ne displace, 1 profesorul de psihologie Albert Mehrabian de la UCLA a creat regula lui 7 – 38 – 55. Cu alte cuvinte, doar 7% dintr-un mesaj se bazează pe cuvinte, în timp ce 38% vine din intonaţie şi 55% din limbajul corporal şi facial al vorbitorului.

Deşi aceste cifre descriu în principal situaţiile în care ne formăm o părere despre cineva, cu toate acestea regula oferă o proporţie utilă pentru negociatori. Vedeţi deci că limbajul corporal şi intonaţia vocii – nu cuvintele – sunt cele mai puternice instrumente de evaluare pe care le avem la dispoziţie. De aceea sunt dispus uneori să zbor distanţe mari pentru a mă întâlni faţă în faţă cu cineva, chiar şi atunci când o bună parte din discuţie ar fi putut avea loc la telefon.

Cum folosiţi această regulă? Fiţi mai întâi foarte atenţi la intonaţia şi limbajul corporal pentru a fi siguri că ele concordă cu înţelesul concret al cuvintelor. Dacă nu concordă, este foarte posibil ca vorbitorul să mintă sau să nu fie convins de ce spune.

Atunci când intonaţia vocii sau limbajul corporal nu concordă cu înţelesul cuvintelor pe care le transmite interlocutorul, folosiţi etichetarea pentru a descoperi sursa incongruenţelor.

Iată un exemplu:?

Voi: Deci, suntem de acord?

El: Da…

Voi: Aud că spuneţi „da”, însă se pare că în vocea dvs. era o ezitare.

El: Aa, nu, nu e nimic important.

Voi: Ba da, e important, vreau să mă asigur că totul merge bine.

El: Mulţumesc, apreciez.

Iată cum să vă asiguraţi că înţelegerea va fi implementată fără să aveţi surprize. Şi interlocutorul vă va fi recunoscător. Faptul că aţi recunoscut incongruenţa şi aţi adresat-o cu blândeţe printr-o etichetare îi va face să se

simtă respectaţi. Prin urmare, şi relaţia de încredere se va îmbunătăţi.

REGULA CELOR TREI

Sunt convins că de-a lungul vieţii aţi avut parte de o negociere în care aţi obţinut un „da” care ulterior s-a dovedit a fi un „nu”. Poate că interlocutorul vă minţea, sau poate că şi-a supraestimat disponibilitatea de a se conforma. Oricum ar fi, se întâmplă frecvent.

Fenomenul apare pentru că există de fapt trei tipuri de „da”: da-ul de angajament, da-ul de confirmare şi da-ul contrafăcut.

După cum am discutat în Capitolul 5, din cauza abundenţei de vânzători agasanţi care încearcă să obţină „da”-uri de angajament de la clienţii lor, există şi mulţi oameni care se pricep foarte bine la „da”-uri contrafăcute.

Un instrument excelent pentru a ocoli această capcană îl constituie Regula celor Trei.

Regula celor Trei presupune ca celălalt să fie de acord cu acelaşi lucru de trei ori în timpul unei conversaţiei. Astfel, se triplează puterea dinamicii pe care încercaţi să o introduceţi în momentul respectiv. Dacă veţi proceda astfel, veţi depista eventualele probleme înainte ca ele să se manifeste. E deosebit de dificil să minţi în mod repetat sau să te prefaci că eşti convins.

Când am aflat prima dată de această metodă, cea mai mare teamă pe care o aveam era să nu par o placă stricată sau să nu fiu considerat foarte insistent.

Soluţia, am aflat ulterior, este să alternaţi tacticile.

Prima dată când obţineţi un acord sau un angajament se consideră nr. 1. Pentru nr. 2 aţi putea să etichetaţi sau să rezumaţi ce au spus astfel încât să vă răspundă „aşa e”. Iar pentru nr. 3 aţi putea folosi o întrebare calibrată de tipul „cum” sau „ce” privitoare la implementare, prin care să le cereţi să explice în ce anume constă reuşita, ceva de genul „ce vom face dacă ne abatem de la plan?”

Cele trei variante ar putea la fel de bine să apară ca răspuns la aceeaşi întrebare calibrată formulată în trei

feluri diferite, de exemplu „Care e cea mai mare provocare cu care v-aţi confruntat? De ce ne lovim în acest caz? Care consideraţi că e cel mai dificil obstacol de depăşit?”

Oricum ar fi, dacă adresaţi o problemă de trei ori, veţi descoperi atât falsităţile cât şi incongruenţele între cuvinte şi limbajul corporal pe care le-am amintit în secţiunea anterioară, încercaţi această metodă cu următoarea ocazie când nu sunteţi siguri dacă interlocutorul e sincer şi dispus să colaboreze.

EFECTUL PINOCCHIO

Era uşor să-ţi dai seama când minte Pinocchio, faimosul personaj al lui Carlo Collodi: tot ce trebuia să faci era să fii atent la nasul lui.

Se pare însă că Collodi nu era prea departe de realitate. Majoritatea oamenilor dau semne evidente atunci când mint. Nu le creşte nasul, însă fenomenul e suficient de evident.

Într-un studiu al componentelor minciunii, 2 profesorul de la Harvard Business School Deepak Malhotra şi echipa acestuia au constatat că, în medie, mincinoşii folosesc mai multe cuvinte decât cei care spun adevărul şi folosesc mult mai multe pronume la persoana a treia. Le place să vorbească despre *el, ea, cineva,* se *lor,* în loc de *eu,* pentru a se distanţa de minciună.

Ei au mai constatat că mincinoşii folosesc propoziţii mai complexe în încercarea de a atrage de partea lor interlocutorii suspicioşi. W.C. Fields[2] vorbea despre a bulversa pe cineva cu gargară. Cercetătorii au denumit acest fenomen efectul Pinocchio pentru că, la fel ca nasul lui Pinocchio, numărul de cuvinte creşte odată cu minciuna. Oamenii care mint sunt, e de înţeles, mai preocupaţi de a fi crezuţi aşa că se străduiesc din greu – prea din greu, la urma urmei – să pară credibili.

FII ATENT LA FELUL ÎN CARE FOLOSESC PRONUMELE

2 Comic american, cunoscut pentru discursurile bombastice folosite în numerele de comedie (n.t.)

Felul în care interlocutorul foloseşte pronumele vă poate de asemenea ajuta să stabiliţi importanţa sa în lanţurile de decizie şi implementare aflate de partea cealaltă a mesei de negociere. Cu cât folosesc mai frecvent cuvinte ca „eu”, „mie”, „al meu”, cu atât sunt mai puţin importanţi.

Pe de altă parte, cu cât este mai greu să obţii un pronume la persoana I de la un negociator, cu atât acea persoană are o importanţă mai mare. La fel ca în studiul efectuat de Malhotra în care mincinosul se distanţează de minciună, într-o negociere, decidenţii inteligenţi nu vor să fie încolţiţi să ia o decizie la masa negocierilor. Ei vor lăsa această decizie în sarcina altora pentru a evita un blocaj.

Răpitorul taximetrist din Filipinę, cel care l-a răpit pe Alastair Onglingswan, folosea pronumele „noi”, „ei” şi „lor” cu atât de multă insistenţă la începutul răpirii, încât eram convins că vorbeam cu un lider. Doar în momentul salvării lui Alastair mi-am dat seama că era un lider fără alţi complici. În jaful de la banca Manhattan Bank din Capitolul 2, tâlharul Chris Watts spunea în continuu cât de periculoşi sunt „ceilalţi” şi cât de puţin îi putea influenţa, afirmaţia fiind complet falsă.

DISCOUNTUL LUI CHRIS

Oamenii vorbesc tot timpul despre a ţine minte şi a folosi (dar nu în *exces*) numele interlocutorului în negocieri. E un aspect important. În realitate însă e obositor să-ţi tot auzi numele. Vânzătorul uns cu toate alifiile care urmăreşte să obţină un „da” îşi va bombarda clienţii cu numele lor.

Puteţi schimba abordarea folosind propriul nume. Aşa obţin eu „reducerea lui Chris”.

Aşa cum am folosit numele lui Alastair în discuţia cu răpitorul şi l-am făcut să-l folosească şi el, subliniind caracterul uman al ostaticului şi reducând probabilitatea de a fi rănit, folosirea propriului nume creează o dinamică de „empatie forţată”. Prin această dinamică îl faceţi pe interlocutor să vă considere o persoană.

Eram acum câţiva ani într-un bar din Kansas cu mai mulţi colegi negociatori din FBI. Barul era plin dar am văzut un singur scaun gol. M-am îndreptat către el însă în timp ce mă pregăteam să mă aşez, tipul care stătea alături mi-a zis:

— Nici să nu te gândeşti.

— De ce? am întrebat, iar el mi-a răspuns:

— Pentru că o să-ţi dau o mamă de bătaie.

Era mare, ursuz şi deja beat, dar din cauză că am negociat toată viaţa pentru eliberarea ostaticilor am tendinţa să fiu atras de situaţiile tensionate unde e nevoie de mediere cum are molia nevoie de lumină.

I-am întins mâna şi i-am zis:

— Mă cheamă Chris.

Tipul a îngheţat, iar în pauza care a urmat au venit şi colegii mei, l-au bătut pe umăr şi s-au oferit să-i cumpere de băut. Am aflat astfel că era veteran al războiului din Vietnam şi se afla într-o situaţie foarte tristă. Era într-un bar ticsit, unde toţi păreau să se distreze. Singura reacţie pe care a putut-o avea a fost să vrea să se bată. De îndată ce am devenit „Chris”, totul s-a schimbat.

Să transpunem această abordare în cadrul unei negocieri financiare. Eram într-un centru comercial cu magazine outlet la câteva luni după experienţa din Kansas şi am ales câteva cămăşi într-un magazin. Când am ajuns la tejghea, tânăra m-a întrebat dacă vreau să mă înscriu în programul lor de fidelitate.

Am întrebat dacă primesc reducere dacă mă înscriu şi mi-a zis:

— Nu.

Aşa că am încercat altă abordare. I-am zis, prieteneşte:

— Mă cheamă Chris. Care e discountul lui Chris?

A ridicat ochii din casă, m-a privit şi a râs uşor.

— Va trebui să o întreb pe şefa mea, Kathy, a zis ea, întorcându-se către femeia care stătea lângă ea.

Kathy, care auzise toată discuţia, a zis:

— Pot să-ţi ofer cel mult 10%.

Umanizaţi-vă. Folosiţi-vă numele pentru a vă prezenta. Spuneţi-l într-un mod amuzant, prietenesc. Lăsaţi-i şi pe interlocutori să se bucure de interacţiune şi astfel veţi obţine un preţ special.

CUM CONVINGEŢI INTERLOCUTORII SĂ PARIEZE ÎMPOTRIVA LOR ÎNŞIȘI

Aşa cum aţi putut constata din felul în care au procedat Aaron şi Julie cu răpitorii, cel mai bun mod de a convinge interlocutorii să-şi reducă pretenţiile este să spuneţi „nu” folosind întrebări de tip „cum”. Aceste modalităţi indirecte de a spune „nu” nu vor reteza elanul interlocutorului la fel ca un „nu” brutal, care să-i rănească orgoliul. De fapt, aceste răspunsuri vor suna suficient de asemănător cu o contraofertă, astfel încât interlocutorii voştri vor paria adesea împotriva lor înşiși.

Am constatat că de regulă se poate spune „nu” de patru ori înainte de a pronunţa efectiv cuvântul.

Primul pas din seria de „nu” este vechea noastră cunoştinţă, întrebarea „Cum ar trebui să fac asta?”

Va trebui să o rostiţi cu deferenţă, pentru a o transforma într-o cerere de ajutor. Dacă veţi rosti cum trebuie întrebarea, ea va acţiona ca o invitaţie adresată interlocutorului de a lua parte la dilema voastră şi a o rezolva cu o ofertă mai bună.

O a doua variantă elegantă de a spune „nu” ar putea fi o variaţiune pe tema afirmaţiei „Oferta dvs. este foarte generoasă, dar îmi pare rău, pe mine nu mă ajută”.

Prin această metodă bine testată de răspuns veţi evita să faceţi o contraofertă iar folosirea cuvântului „generoasă” încurajează interlocutorul să se ridice la înălţimea cuvântului. Spunând „îmi pare rău” atenuaţi de asemenea refuzul şi clădiţi empatie. (Puteţi să-i ignoraţi liniştiţi pe aşa-zişii experţi în negociere care vă spun că a vă cere iertare denotă întotdeauna o slăbiciune.)

Mai puteţi apoi folosi o formulare de felul „îmi pare rău, dar mă tem că nu am cum să fac asta”. E puţin mai

directă, şi partea cu „nu am cum să fac asta” e o sabie cu două tăişuri. Comunicând o incapacitate de a acţiona, poate declanşa empatia interlocutorului faţă de voi.

„Îmi pare rău, nu” e o variantă uşor mai concisă a unui al patrulea „nu”. Dacă este rostită cu blândeţe, aproape că nici nu sună negativ.

Dacă vreţi să mergeţi şi mai departe, desigur, „nu” este ultima şi cea mai directă cale. Din punct de vedere verbal, ar trebui rostit cu o intonaţie descendentă şi un ton preocupat, nu ar trebui să fie un „NU!”

Am avut un student pe nume Jesus Bueno, care mi-a scris cu puţin timp în urmă să-mi spună o poveste fantastică despre felul în care a folosit etapizat „nu”-urile pentru a-l ajuta pe fratele lui Joaquín să depăşească o situaţie neplăcută în afaceri.

Fratele lui cumpărase împreună cu doi prieteni o societate comercială care cultiva cannabis în nordul Spaniei, unde legea permite creşterea plantei de marijuana pentru uz personal. Joaquín şi partenerul lui Bruno au investit 20.000 de euro fiecare, deţinând o cotă de 46% din acţiuni (un alt partener investise 3.500 de euro, având o cotă de 8%)

Încă de la început Joaquín şi Bruno au avut o relaţie tensionată. Joaquín e un om de vânzări excelent, în timp ce Bruno e interesat mai degrabă de contabilitate. Al treilea partener era şi el un om cu talent în vânzări, iar el şi Joaquín credeau că strategia corectă era creşterea vânzărilor. Această creştere presupunea oferirea unor reduceri importante clienţilor fideli, care plasau comenzi mari, lucru cu care Bruno nu era de acord. Plănuiau de asemenea să mărească stocurile şi să lanseze un magazin virtual, iar Bruno nu era de acord nici cu aceste măsuri.

După aceea şi soţia lui Bruno a devenit o problemă, sâcâindu-l pe Joaquín să nu cheltuiască atât de mult cu creşterea vânzărilor ci să urmărească mărirea profitului. Joaquín urmărea într-o zi achiziţiile şi observase că unele produse pe care le-a comandat nu fuseseră puse în

magazin. A început să le caute pe internet şi a constatat spre marea lui mirare că exista un magazin pe ebay care avea chiar numele soţiei lui Bruno şi care vindea chiar acele produse lipsă.

A rezultat o ceartă intensă între Bruno şi Joaquín care le-a afectat relaţia. Ca urmare a acestui moment tensionat, Bruno i-a spus lui Joaquín că voia să-şi vândă cota de acţiuni pentru că simţea că firma îşi asumă nişte riscuri prea mari. Aşa că Joaquín s-a consultat cu fratele lui, studentul meu, Jesus.

Deoarece aveau impresia că presiunea exercitată de soţia lui Bruno era motivul pentru care voia să-şi vândă acţiunile, Jesus l-a ajutat pe Joaquín să construiască un mesaj empatic în jurul acestei teme: „Se pare că soţia ta pune multă presiune pe tine”. Joaquín trecea de asemenea printr-un divorţ aşa că s-au decis să folosească şi această temă pentru a aduce în discuţie problemele conjugale, pregătind un audit al acuzaţiilor – „Ştiu că crezi că nu mă interesează costurile şi vreau doar să scot profit din companie” – pentru a dezamorsa energia negativă şi a-l face pe Bruno să vorbească.

Metoda a funcţionat de minune. Bruno a acceptat imediat auditul acuzaţiilor şi a început să explice de ce credea că Joaquín era neglijent pe partea de cheltuieli. Bruno a amintit şi că nu avea pe nimeni la care să apeleze, aşa cum avea Joaquín (Joaquín împrumutase nişte bani de la mama lui). Joaquín a folosit oglindirea pentru a-l ţine pe Bruno de vorbă, iar acesta a continuat să vorbească.

Într-un final, Joaquín a spus „Ştiu ce înseamnă presiunea din partea soţiei. Şi eu trec printr-un divorţ şi ştiu că e o experienţă obositoare”. Bruno a vorbit apoi preţ de 10 minute despre soţia lui, ocazie cu care a oferit şi o informaţie crucială: soţia era foarte supărată pentru că banca care le împrumutase cei 20.000 de euro reanalizase creditul şi le dăduse două variante: fie rambursează integral împrumutul, fie plăteşte o dobândă mult mai mare.

Evrika!

Joaquín şi Jesus au discutat după ce au aflat aceste informaţii şi au stabilit că Joaquín ar putea să plătească în mod rezonabil un preţ uşor mai mare decât costul împrumutului, pentru că Bruno fusese deja plătit cu 14.000 de euro ca salariu. Scrisoarea băncii îl punea pe Bruno într-o postură nefavorabilă, iar Joaquín s-a gândit că ar putea face o ofertă cu un preţ mai mic pentru că Bruno nu şi-ar fi putut vinde cu uşurinţă acţiunile.

Au stabilit că 23.000 de euro ar fi numărul magic, 11.000 pe loc şi 12.000 de euro eşalonat, pe parcursul unui an.

Situaţia a degenerat însă după aceea.

În loc să aştepte ca Bruno să propună un preţ, Joaquín s-a pripit şi şi-a prezentat imediat oferta, spunându-i lui Bruno că i se părea „foarte echitabilă". Dacă vreţi să vă câştigaţi antipatia interlocutorului, spuneţi-i că dacă vă contrazice, vă *nedreptăţeşte*.

Ceea ce a urmat confirmă acest lucru.

Bruno a închis furios telefonul iar Joaquín a primit două zile mai târziu un e-mail de la un tip care spunea că fusese angajat să-l reprezinte pe Bruno. Solicitau o sumă de 30.812 euro: 20.000 pentru împrumut, 4.000 pentru salariu, 6.230 pentru acţiuni şi 582 pentru dobândă.

Cifre nerotunjite, care păreau de neclintit prin cât de atent fuseseră explicitate. Tipul ăsta era un profesionist.

Jesus i-a spus lui Joaquín că a dat-o în bară. Amândoi ştiau însă că Bruno era destul de disperat să vândă. Au hotărât prin urmare să aplice strategia etapizată de „nu" pentru a-l face pe Bruno să liciteze împotriva lui însuşi. În cel mai rău caz, Bruno urma doar să se răzgândească în privinţa vânzării acţiunilor şi situaţia actuală ar continua. Era un risc pe care trebuia să şi-l asume.

Şi-au redactat aşadar primul mesaj de tip „nu":

Preţul pe care-l propui e foarte echitabil şi aş fi vrut cu siguranţă să mi-l pot permite. Bruno a muncit din greu în această firmă, şi merită să primească o sumă adecvată, îmi pare foarte rău, dar vă urez mult succes.

Observaţi că nu au făcut nicio contraofertă, şi au reuşit să spună „nu” fără să rostească cuvântul.

Joaquín a fost şocat când a primit a doua zi un răspuns de la consultant, aflând că preţul fusese redus la 28.346 de euro.

Joaquín şi Jesus au redactat astfel un al doilea „nu” blând:

Îţi mulţumesc pentru ofertă. Reducerea de preţ e generoasă, şi am apreciat înţelegerea. Chiar îmi doresc să pot plăti această sumă, dar, sincer vorbind, deocamdată nu-mi permit preţul ăsta. După cum ştii, trec printr-un divorţ şi nu dispun de genul ăsta de sumă. Îţi doresc din nou mult noroc.

A doua zi, Joaquín a primit un e-mail cu un singur rând din partea consultantului, anunţându-l că preţul a fost redus la 25.000 de euro. Joaquín voia să accepte dar Jesus i-a spus că trebuia să mai treacă prin câteva etape de „nu”. Joaquín s-a opus, dar în cele din urmă a cedat.

Această poveste ne oferă o lecţie foarte importantă: arta parafării unei înţelegeri presupune să rămâneţi concentraţi până la capăt. Există puncte esenţiale pe măsură ce vă apropiaţi de final în care trebuie să recurgeţi la disciplina mentală. Nu vă gândiţi la ora la care pleacă ultimul zbor, sau cum ar fi să ajungeţi acasă mai devreme şi să jucaţi golf. Nu vă lăsaţi mintea să rătăcească. Păstraţi-vă concentrarea.

Au scris aşadar:

Îţi mulţumesc din nou pentru oferta generoasă. Ai redus substanţial preţul şi m-am zbătut din răsputeri să fac rost de suma asta. Din nefericire, nimeni nu vrea să-mi împrumute bani, nici măcar mama. Am încercat diferite variante dar nu pot să fac rost de bani. Îţi pot oferi doar 23.567 de euro, din care 15.321, 37 imediat. Restul îi voi putea plăti pe parcursul unui an, însă mai mult nu am. Îţi doresc mult bine în luarea deciziei.

Remarc folosirea genială a numerelor concrete, şi o metodă care generează empatie de a spune „nu” fără a

rosti cuvântul!

Şi a funcţionat. La mai puţin de o oră, consultantul a răspuns comunicând acceptul.

Să privim îndeaproape acest proces: vedeţi felul în care amestecul de oglindire şi întrebări cu răspuns deschis au extras informaţia despre problemele financiare ale lui Bruno, apoi metoda „nu” s-a folosit de situaţia lui disperată? Cu alt cumpărător, această metodă nu ar fi putut da rezultate, însă în absenţa acestor alţi cumpărători a constituit o metodă excelentă de a-l face pe Bruno să liciteze împotriva lui.

LECŢIILE CHEIE

Vedetele negocierii – adevăraţii oameni care pot să aducă ploaia – ştiu că o negociere reprezintă un teren pe care se poate juca dincolo de cuvinte, în care obţinerea unei înţelegeri cu adevărat bune implică detectarea şi manipularea unor semnale subtile, neevidente, aflate dincolo de aparenţe. Doar prin vizualizarea şi modificarea acestor noţiuni subterane puteţi obţine o înţelegere excelentă, asigurându-vă că ea va fi implementată.

Aplicând aceste instrumente, reţineţi cel mai important concept al acestui capitol. Un „da” nu înseamnă nimic fără un „cum”. A întreba „cum”, a şti „cum”, şi a defini „cum”, toate fac parte din arsenalul unui negociator de succes. Fără ele ar fi dezarmat.

Puneţi întrebări calibrate de tip „cum”, şi repetaţi-le. Întrebând „cum” menţineţi interesul interlocutorului, în acelaşi timp derutându-l. Răspunzând la întrebări vor avea iluzia controlului, fiind de asemenea conduşi să se aplece asupra problemelor voastre atunci când îşi formulează solicitările.

Folosiţi întrebările de tip „cum” pentru a modula mediul negocierii. Puteţi face asta aplicând întrebarea „Cum aş putea face asta?” ca o variantă mai blândă a lui „nu”. Veţi îndemna subtil interlocutorul să caute alte soluţii, adică soluţiile *voastre*. Adesea îi veţi face să liciteze împotriva lor.

Nu fiţi atenţi doar la cei cu care negociaţi în mod direct; identificaţi întotdeauna motivaţiile jucătorilor aflaţi „în spatele mesei”. Puteţi face asta întrebând cum îi va afecta înţelegerea pe alţii şi cât de dispuşi sunt să o accepte.

Urmaţi Regula lui 7 – 38 – 55 %, acordând atenţie sporită intonaţiei vocii şi limbajului corporal. Incongruenţele între cuvinte şi semnalele non-verbale vă vor demonstra când interlocutorul minte sau nu vrea să accepte o înţelegere.

Aţi obţinut un „da” adevărat sau unul contrafăcut? Verificaţi cu regula celor Trei: folosiţi întrebările calibrate, rezumatele şi etichetările pentru a face interlocutorul să-şi reconfirme angajamentul de cel puţin trei ori. E extrem de dificil să minţi în mod repetat sau să mimezi convingerea.

Felul în care cineva foloseşte pronumele personale oferă indicii importante în ce priveşte autoritatea de care se bucură. Dacă auziţi prea des „eu”, „mie” sau „meu” puterea de decizie se află probabil în mâinile altor persoane. Dacă auziţi frecvent „noi”, „ei” şi „lor”, e mai probabil să discutaţi direct cu un décident abil care-şi păstrează opţiunile deschise.

Folosiţi-vă propriul nume pentru ca interlocutorul să vă considere o persoană şi obţineţi chiar o reducere personală. Umorul şi omenescul sunt cele mai bune metode de a sparge gheaţa şi de a elimina obstacolele.

TOCMIŢI-VĂ DUR

Mi-a picat cu tronc o maşină roşie Toyota 4 Runner roşie acum câţiva ani. Nu era un roşu obişnuit, ci un „Roşu Salsa Perlat”. Era un soi de roşu aprins care părea că străluceşte noaptea. Mai sexy de atât nu se putea” Trebuia să o cumpăr”, începuse să mă obsedeze.

Am căutat la dealerii din zona Washington-ului şi mi-am dat seama imediat că nu eram singurul care voia să cumpere această camionetă: în toată zona nu mai era niciuna disponibilă în culoarea respectivă, mă rog, niciuna în afară de un singur dealer.

Ştiţi cum se spune să nu mergeţi să cumpăraţi de mâncare când vă e foame? Ei bine, îmi era foame. Foarte foame. Eram îndrăgostit. M-am aşezat, m-am recules şi mi-am făcut o strategie. Nu aveam decât o singură şansă de a face rost de maşina în culoarea asta. Trebuia să reuşesc.

M-am prezentat la reprezentaţă într-o după-amiază însorită, într-o zi de vineri. M-am aşezat în faţa reprezentatului, un tip destul de amabil pe nume Stan, şi i-am spus că mi se pare o maşină superbă.

CAPITOLUL 9

Mi-a oferit un zâmbet obişnuit – credea că m-a păcălit – şi mi-a spus că „maşina superbă" are un preţ de listă de 36.000 de dolari.

Am dat înţelegător din cap şi am strâns gura. Cheia unei tocmeli o reprezintă deturnarea interlocutorului cu încetinitorul. Trebuie să faceţi asta de o manieră cât mai amabilă. Dacă aş putea trece aţa prin urechea acului, aş avea o şansă bunicică să ajung la preţul pe care mi-l doream.

— Pot să plătesc 30.000 de dolari, am zis. Şi pot să plătesc pe loc, bani gheaţă. Îţi scriu un cec complet pentru toată suma, îmi pare rău, mi-e teamă că nu pot să ofer mai mult.

Zâmbetul lui s-a destrămat un pic pe la margini, de parcăâşi pierdea concentrarea. S-a încordat şi apoi a dat din cap.

— Sunt convins că puteţi înţelege că nu pot face asta. Preţul de listă e 36.000 de dolari, la urma urmei.

— Cum ar trebui să fac asta? am întrebat eu, cu respect.

— Sunt convins, spuse el, făcând apoi o pauză de parcă nu era sigur ce vrea să spună. Sunt convins că putem găsi o metodă de finanţare prin care să obţineţi cei 36.000 de dolari.

— E o camionetă frumoasă. E uimitoare. Nu pot să vă zic cât de mult mi-o doresc. Face mai mult decât am oferit. Îmi pare rău, mă jenează. Nu pot să ofer pur şi simplu o

astfel de sumă.

Se holba la mine în tăcere, părea uşor debusolat. S-a ridicat în picioare şi s-a dus într-un birou, unde a stat o eternitate. A stat atât de mult, încât ţin minte că-mi spuneam în sinea mea „La naiba! Trebuia să fi oferit şi mai puţin! O să coboare până la preţul meu”. Orice răspuns care nu e o respingere totală a ofertei înseamnă că aveţi avantajul.

S-a întors şi mi-a spus de parcă era Crăciunul că şeful aprobase un nou preţ: 34.000 de dolari.

— Wow, mi-aţi făcut o ofertă foarte generoasă şi asta e maşina visurilor mele, am zis. Mi-ar plăcea să pot să o cumpăr, chiar mi-ar plăcea. E foarte jenant. Nu-mi permit pur şi simplu.

A tăcut iar eu nu am înghiţit momeala. Am lăsat tăcerea să se prelungească. După ce a oftat s-a ridicat şi a plecat din nou.

După încă o eternitate a revenit în birou.

— Aţi dat lovitura, zise el. Şeful mi-a zis că a aprobat un preţ de 32.500 de dolari.

Mi-a pus o hârtie pe birou pe care scria „AŢI CÂŞTIGAT” cu litere mari. În jurul cuvintelor erau chiar emoticoane cu feţe zâmbitoare.

— Sunt atât de recunoscător. Aţi fost foarte generos, nu pot să vă mulţumesc îndeajuns. Camioneta face sigur mai mult decât v-am oferit, am zis. Îmi pare rău, dar pur şi simplu nu pot face asta.

S-a ridicat din nou. De data asta nu mai zâmbea. Era în continuare confuz. După câteva secunde, s-a dus înapoi la şeful lui iar eu m-am lăsat pe spate în scaun. Simţeam gustul victoriei. La niciun minut după aceea – n-a mai durat o eternitate – s-a întors şi s-a aşezat.

— Putem face asta, a zis.

Două zile mai târziu, mă instalam la volanul noii mele Toyota 4 Runner, culoarea roşu Salsa perlat-cumpărată cu 30.000 de dolari.

Doamne, ador maşina asta. O conduc şi în ziua de azi.

Majoritatea negocierilor ajung în acel punct inevitabil în care jocul uşor liber şi informai dintre două persoane se transformă într-o confruntare, şi se ajunge la o tocmeală de modă veche. Cunoaşteţi momentul: v-aţi construit o oarecare legătură prin oglindire şi etichetare, aţi efectuat un audit al acuzaţiilor eliminând orice obstacole afective sau mentale care mai trenau, şi aţi identificat şi rezumat interesele şi poziţiile părţilor, aţi obţinut un „aşa e „şi…

Acum vine momentul să vă tocmiţi.

Iată situaţia: lupta pentru bani, un dans incomod al ofertelor şi contraofertelor care le dă fiori multora. Dacă faceţi parte din această majoritate, care consideră că acest moment nu constituie mai mult decât un rău necesar, aveţi toate şansele să fiţi curăţaţi de bani de cei care au învăţat să speculeze clipa.

Nicio parte a negocierii nu provoacă mai multă nelinişte şi agresivitate necontrolată decât tocmeala, motiv pentru care în această etapă se produc adesea mai multe erori şi mai mulţi paşi greşiţi decât în oricare altă etapă din procesul negocierii. Pentru majoritatea oamenilor, această dinamică produce un disconfort. Chiar dacă avem planuri bine puse la punct, mulţi dintre noi ne intimidăm când vine momentul să facem schimb de preţuri.

Voi explica în acest capitol tacticile care alcătuiesc procesul tocmelii şi voi analiza felul în care dinamica psihologică determină ce tactici trebuie folosite şi cum ar trebui puse în practică.

Tocmeala nu e o ştiinţă exactă, dar nu e nicio simplă aritmetică sau o intuiţie. Pentru a vă tocmi cum trebuie, va trebui să renunţaţi la ideile preconcepute pe care le aveţi despre târguiala şi să învăţaţi să recunoaşteţi strategiile psihologice subtile care joacă roluri esenţiale la masa tocmelii. Un negociator bine antrenat va vedea dincolo de jocul ofertelor de deschidere, contraofertelor şi mişcărilor finale. El va vedea curenţii psihologici care circulă pe sub suprafaţa lucrurilor.

Odată ce aţi învăţat să identificaţi aceşti curenţi, veţi putea „citi” situaţiile în care vă tocmiţi cu mai multă precizie şi veţi putea răspunde la întrebările tactice care le dau de furcă chiar şi celor mai buni negociatori.

Veţi fi gata de o tocmeală „fără mănuşi”. Şi nici nu-şi vor da seama ce bine pregătiţi veţi fi.

CE FEL DE TIP SUNTEŢI?

Mă plimbam acum câţiva ani cu barca cu unul din angajaţii mei, un tip grozav pe nume Keenon. Trebuia să-i ţin un discurs motivaţional şi să-i fac o evaluare a performanţei.

— Când mă gândesc la munca noastră, o descriu drept «răsturnarea sensului curentului», am zis.

— Răsturnarea sensului curentului, a repetat Keenon.

— Da, ideea e că noi – eu şi restul echipei – avem aptitudinile necesare identificării forţelor psihologice care ne trag în larg, putându-le exploata pentru a ne conduce către o destinaţie mai utilă pentru noi.

— Mai utilă pentru noi, a zis Keenon.

— Exact, am zis. Către o destinaţie unde putem…

Vorbeam de vreo 45 de minute când fiul meu Brandon, care conduce operaţiunile la Black Swan Group a izbucnit în râs.

— Nu mai pot! Nu vezi? Pe bune, tată, chiar nu vezi?

Am clipit. Ce să văd? l-am întrebat.

— Keenon nu face decât să te oglindească. Şi asta face de aproape o oră.

— Oh, am zis, înroşindu-mă la faţă în timp ce Keenon a început să râdă.

Avea complet dreptate. Keenon se jucase cu mine tot timpul, folosind instrumentul psihologic care funcţionează cel mai bine cu persoanele ferme ca mine: oglindirea.

Stilul propriu de negociere – şi cel al interlocutorului – se formează în copilărie, pe baza educaţiei, familiei, culturii şi multor altor factori. Dacă îl puteţi recunoaşte, puteţi identifica punctele forte şi punctele slabe ale stilului de negociere (precum şi cele ale interlocutorului vostru),

ajustându-vă abordarea şi strategiile în funcţie de aceşti factori.

Stilul de negociere constituie o variabilă esenţială când se ajunge la tocmeală. Dacă nu ştiţi ce anume vă dictează instinctul să faceţi, vouă sau interlocutorului, veţi avea probleme serioase în găsirea tacticilor şi strategiilor eficiente. Atât voi cât şi interlocutorul vostru aveţi propriile obiceiuri mentale şi propriul comportament, iar odată ce le-aţi identificat, le puteţi exploata strategic.

Aşa cum a făcut şi Keenon.

Se poate umple o întreagă bibliotecă cu arhetipurile şi profilurile comportamentale ale oamenilor pe care i-aţi putea întâlni la masa negocierilor. E o cantitate uriaşă de informaţie pe care dacă v-aţi apuca să o studiaţi şi-ar pierde utilitatea. În ultimii ani, pe baza unui efort condus în principal de Brandon, fiul meu, am condensat şi simplificat aceste studii, comparându-le cu experienţa noastră din activitatea de zi cu zi şi cu studiile de caz ale studenţilor noştri de la facultăţile cu profil comercial, constatând că oamenii se încadrează în trei mari categorii. Unii sunt împăciuitori, alţii – ca mine – sunt în principal Fermi, iar restul sunt Analişti, cei cărora le plac informaţiile multe.

Scenele de negociere prezentate în filmele hollywoodiene sugerează că cei mai buni la tocmeală sunt cei care practică un stil ferm, însă oricare dintre cele trei stiluri poate fi eficient. Iar pentru a fi cu adevărat eficient, aveţi nevoie de elemente preluate de la toate cele trei stiluri.

Un studiu care a analizat avocaţi implicaţi în negocieri în Statele Unite a constatat1 că 65% dintre avocaţii din două mari oraşe americane foloseau un stil cooperant, în vreme ce doar 24% erau cu adevărat fermi. În momentul în care s-a evaluat eficienţa acestor avocaţi, s-a constatat că peste 75% dintre cei eficienţi aveau un stil cooperant, în vreme ce doar 12% aveau un stil ferm. Aşa că dacă nu aveţi un stil ferm, nu trebuie să vă îngrijoraţi.

Fermitatea brutală este de cele mai multe ori contraproductivă.

Ţineţi minte că stilul vostru personal de negociere nu e o cămaşă de forţă. Nicio persoană nu recurge în exclusivitate la un singur stil. Majoritatea dintre noi avem capacitatea să ne folosim şi de stilurile noastre secundare, dacă situaţia o cere. Există însă un singur adevăr fundamental despre stilurile de succes în tocmeală: pentru a fi buni, trebuie să învăţaţi să fiţi voi înşivă la masa negocierii. Pentru a excela, trebuie să vă folosiţi de punctele voastre forte, nu să le înlocuiţi.

Iată un scurt ghid care să vă permită să clasificaţi stilul de negociator cu care vă veţi confrunta, precum şi tacticile care vă vor fi cele mai utile.

ANALISTUL

Analiştii sunt inteligenţi şi metodici. Ei nu se grăbesc. Preferă în schimb să creadă că atât timp cât muncesc ca să obţină cel mai bun rezultat de o manieră temeinică şi sistematică, timpul nu are mare importanţă. Imaginea lor asupra sinelui reflectă o preocupare pentru a-şi reduce la minim erorile. Mottoul lor este: nu contează cât durează, atât timp cât iese bine.

Analiştii clasici preferă să lucreze pe cont propriu şi nu se abat decât în puţine ocazii de la obiectivele lor. Ei nu-şi dezvăluie decât arareori sentimentele şi folosesc adesea o voce foarte asemănătoare cu cea a DJ-ului de seară de la radio despre care am vorbit în Capitolul 3, o voce înceată şi măsurată, cu o intonaţie descendentă. Cu toate acestea, analiştii vorbesc adesea într-un fel distant şi rece, în loc să fie reconfortanţi. Acest aspect îndepărtează oamenii fără ca ei să-şi dea seama de asta, limitându-le capacitatea de a-şi ajuta interlocutorul să se destindă şi de a-l face să se deschidă.

Analiştii se mândresc cu faptul că nu le scapă niciun detaliu în cadrul pregătirilor amănunţite pe care le fac pentru negociere. Ei vor petrece adesea două săptămâni pentru a obţine nişte informaţii pe care le-ar fi aflat după

15 minute de negociere, doar ca să nu fie surprinşi. Analiştii detestă surprizele.

Analiştii sunt nişte persoane rezervate, orientate către rezolvarea problemelor şi condensarea informaţiei, fiind deosebit de sensibili la reciprocitate. Ei îţi vor da o anumită informaţie, dar dacă nu primesc o altă informaţie la schimb într-un anumit interval de timp, îşi vor pierde încrederea şi interesul. Această reacţie poate părea să apară din senin, dar trebuie să reţineţi că, pentru că le place să lucreze singuri, simplul fapt că discută cu voi constituie o concesie din punctul lor de vedere. Ei consideră adesea concesiile interlocutorului ca o nouă informaţie care trebuie evaluată în vizuina lor. Nu vă aşteptaţi să primiţi contraoferte imediate din partea lor.

Oamenii de acest fel sunt sceptici din naştere. Ar fi deci o idee neinspirată să le puneţi prea multe întrebări de la început, pentru că nu vă vor răspunde până când nu vor înţelege toate implicaţiile. Este esenţial să fiţi bine pregătiţi când discutaţi cu ei. Folosiţi informaţii clare atunci când încercaţi să vă susţineţi punctul de vedere, nu improvizaţi, folosiţi date comparate pentru a-i contrazice şi concentraţi-vă asupra faptelor; avertizaţi-l din timp de eventuale probleme şi evitaţi surprizele.

Pentru analişti tăcerea e o ocazie de a reflecta. Nu se supără pe voi şi nici nu încearcă să vă ofere ocazia de a vorbi mai mult. Dacă aveţi senzaţia că nu sunteţi pe aceeaşi lungime de undă, daţi-le întâi ocazia să reflecteze.

Pentru analişti scuzele nu au mare valoare deoarece ei consideră negocierea şi relaţia cu voi ca indivizi drept probleme în mare parte distincte. Ei reacţionează destul de bine la etichetări. Nu se pripesc să răspundă întrebărilor calibrate, sau întrebărilor cu răspuns închis la care răspunsul este „da”. E posibil să vă răspundă după câteva zile.

Dacă sunteţi tipul analist, ar trebui să fiţi îngrijoraţi de posibilitatea de a vă izola de o sursă esenţială de date, mai exact de interlocutorul vostru. Cel mai important lucru

pe care-l puteţi face este să zâmbiţi când vorbiţi. Interlocutorii vă vor oferi cu mai multă uşurinţă informaţii dacă le zâmbiţi. Puteţi să vă faceţi şi un obicei din zâmbit pentru a putea ascunde momentele în care aţi fost luaţi prin surprindere.

ÎMPĂCIUITORUL

Pentru acest tip de negociator timpul petrecut clădind relaţia cu interlocutorul este cel mai important. împăciuitorii consideră că atât timp cât există un schimb liber, continuu de informaţii, nu există risipă de timp. Atât timp cât comunică, sunt fericiţi. Obiectivul lor este să se înţeleagă bine cu interlocutorul. Preferă soluţiile reciproc avantajoase.

Dintre cele trei tipuri, împăciuitorii sunt cei care au probabilitatea cea mai ridicată de a pune bazele unei relaţii excelente, fără însă a reuşi ceva concret.

Împăciuitorii vor să rămână prieteni cu interlocutorul chiar şi dacă nu pot ajunge la o înţelegere. Sunt foarte abordabili, extrem de prietenoşi şi au voci calde. Vor face concesii pentru a face pe plac sau a cădea la pace şi speră ca şi cealaltă parte să răspundă cu aceeaşi monedă.

Dacă interlocutorii voştri sunt sociabili, optimişti, vor să cadă la pace, sunt uşor distraşi şi-şi gestionează prost timpul, sunt probabil împăciuitori.

Dacă aveţi de-a face cu un astfel de interlocutor, fiţi sociabili şi prietenoşi. Lăsaţi-i să vorbească despre ideile lor şi folosiţi întrebările calibrate ţintite pe implementare pentru a-i face să coopereze şi a găsi modalităţi prin care vorbele lor să se transpună în fapte. Din cauza tendinţei lor de a fi primii care activează ciclul reciprocităţii, e posibil să vă facă promisiuni pe care să nu le poată îndeplini.

E posibil să nu fie foarte bine pregătiţi pentru că se concentrează prea mult asupra interlocutorului. Vor să vă cunoască. Sunt foarte pasionaţi de ideea negocierii şi de satisfacerea emoţiilor, nu doar de gestionarea lor.

Deşi este foarte uşor să nu fiţi de acord cu un

împăciuitor pentru că el vrea doar să audă ce aveţi de spus, poate fi dificil să descoperiţi lucrurile cu care nu sunt de acord. Deşi e posibil ca ei să fi identificat zonele de conflict, e foarte probabil să le evite de teamă să nu provoace un conflict.

Dacă sunteţi un împăciuitor, păstraţi-vă amabilitatea fără a vă sacrifica obiecţiile. Nu doar că persoanele care corespund celorlalte două tipuri trebuie să vă audă punctul de vedere, dar dacă aveţi de-a face cu un alt împăciuitor, acest punct de vedere va fi binevenit. Fiţi atenţi la excesul de vorbărie: pentru celelalte două tipuri acest exces nu este binevenit iar dacă aveţi de-a face cu un interlocutor de acelaşi tip sunteţi expus riscului unor interacţiuni sterile.

ASERTIVUL

Tipul ferm e de părere că timpul înseamnă bani. Orice minut irosit înseamnă un dolar irosit. Imaginea lor despre sine e strâns legată de numărul de obiective pe care le pot îndeplini într-un interval definit de timp. Pentru ei e mai important să ajungă la o soluţie imperfectă decât să nu ajungă la nicio soluţie.

Fermii sunt indivizi pasionali care adoră să câştige cu orice preţ, adesea pe spezele celorlalţi. Colegii şi interlocutorii lor nu le pun niciodată abordarea la îndoială pentru că sunt întotdeauna direcţi şi sinceri. Ei au un stil agresiv de comunicare şi nu-şi fac griji din cauza interacţiunilor viitoare. Perspectiva lor asupra relaţiilor de afaceri se bazează doar pe respect, nici mai mult, nici mai puţin.

Fermul îşi doreşte să fie ascultat, dincolo de orice alt considerent. Şi nu doar că îşi doreşte să fie ascultat, dar nu are capacitatea de a vă asculta până nu ştie că l-aţi ascultat la rândul vostru. Ei se concentrează asupra propriilor obiective în detrimentul oamenilor, preferând să ordone în loc să ceară voie.

Dacă aveţi de-a face cu un interlocutor ferm, e de preferat să acordaţi atenţie lucrurilor pe care vi le

comunică, deoarece nu vă vor lua în considerare punctul de vedere decât dacă sunt convinşi că-i înţelegeţi.

Pentru un ferm, orice moment de tăcere e o ocazie în plus de a vorbi. Oglindirile funcţionează de minune cu acest tip de negociator, la fel şi întrebările calibrate, etichetările şi rezumatele. Cel mai important lucru pe care-l puteţi obţine de la un ferm este „aşa e”, care poate veni sub forma unui „chiar aşa e „sau „ai pus punctul pe i”.

În materie de de reciprocitate, acest tip are o mentalitate de tip „cedez un centimetru, câştig un kilometru”. Ei consideră că merită orice le oferiţi aşa că ignoră aşteptările voastre de a primi ceva la schimb. Ei caută pur şi simplu doar o ocazie de a primi şi mai mult. Dacă oferă o concesie, vor număra cu siguranţă secundele până când vor primi ceva la schimb.

Dacă sunteţi tipul ferm, fiţi foarte atenţi la intonaţia vocii. Chiar dacă nu aveţi intenţia de a părea dur, aceasta va fi impresia pe care o veţi produce. Înmuiaţi-vă intenţionat vocea şi încercaţi să o faceţi mai plăcută. Folosiţi întrebările calibrate şi fiţi foarte atenţi la intonaţia vocii. Astfel veţi deveni mai abordabili şi veţi spori şansele unei colaborări.

Am văzut felul în care fiecare dintre aceste grupuri acordă diferit importanţă timpului (timp = pregătire; timp = relaţie; timp = bani). Ei au interpretări complet diferite şi în ceea ce priveşte tăcerea.

Eu sunt cu siguranţă genul ferm, iar un tip împăciuitor mi-a spus la o conferinţă că a ratat o negociere. Mi-am zis în gând, ce-ai făcut, ai ţipat la interlocutor şi te-ai ridicat de la masă? Pentru mine asta înseamnă să ratezi o negociere.

Se pare însă că nu am spus nimic; dar pentru tipul împăciuitor, tăcerea înseamnă furie.

Pentru analişti însă, tăcerea înseamnă că au nevoie de timp de gândire. Iar tipul ferm interpretează tăcerea drept un semn că fie nu aveţi nimic de spus, fie vreţi să vorbească el. Şi eu sunt ferm, aşa că ştiu că singurele

ocazii când tac sunt când nu mai am nimic de zis.

Partea amuzantă e când aceste stiluri se intersectează. Când un analist face o pauză de gândire, interlocutorul împăciuitor se neliniştește, iar fermul începe să vorbească, enervând analistul care-şi spune: de fiecare dată când încerc să gândesc, consideri că e o invitaţie să vorbeşti şi mai mult. Nu mai taci odată?

Înainte de a continua aş vrea să mai vorbesc despre motivele pentru care oamenii nu reuşesc adesea să identifice stilul interlocutorului.

Cel mai mare obstacol în calea identificării corecte a stilului interlocutorului îl reprezintă paradoxul pe care l-am denumit „eu sunt normal”. Cu alte cuvinte, operăm după ipoteza conform căreia perspectiva asupra lumii pe care o au ceilalţi e aceeaşi cu a noastră. La urma urmei, cine nu face această presupunere?

Deşi e o presupunere nevinovată şi uşor de înţeles, convingerea că sunteţi normali e una dintre cele mai nocive presupuneri pe care le puteţi face în cadrul negocierilor. Prin ele, ne proiectăm în mod inconştient stilul asupra interlocutorilor. Existând însă trei stiluri de negociatori pe lume, există o probabilitate de 66% să întâlniţi un negociator cu un alt stil decât al vostru. Un negociator pentru care „normal” să însemne altceva.

Un director general mi-a spus la un moment dat că se aştepta ca 9 negocieri din 10 să dea greş. Acest director general îşi proiecta, foarte probabil, propriile convingeri asupra interlocutorului. În realitate, e posibil ca să dea de cineva cu o abordare similară cu a lui doar în 10% din cazuri. Dacă ar fi înţeles că interlocutorii lui erau diferiţi de el, ar fi avut cu siguranţă mult mai mult succes.

Cele trei tipuri negociază diferit, pornind de la felul în care se pregătesc până la felul în care discută. Aşa că, înainte să vă puneţi problema unei tocmeli eficiente, trebuie mai întâi să înţelegeţi ce înţelege interlocutorul vostru prin „normal”. Va trebui să identificaţi tipul de negociator cu care vă confruntaţi prin acceptarea faptului

că persoana cu care discutaţi este diferită faţă de voi. Regula de Aur nu dă rezultate când vine vorba de negocieri.

Regula Lebedei Negre presupune să nu-i trataţi pe ceilalţi în felul în care vreţi să fiţi tratat, ci să-i trataţi aşa cum le place lor să fie trataţi.

(Vă pun la dispoziţie un fişier PDF care vă va ajuta să identificaţi cărui tip îi aparţineţi, împreună cu cei din jurul vostru. Vă rog să accesaţi http://info. blackswanită.com/3-types.)

CUM SĂ LUAŢI UN PUMN ÎN FIGURĂ

Cercetătorii din domeniul negocierii obişnuiesc să considere tocmeala un proces raţional, lipsit de emoţii. Ei vorbesc de ZOPA – Zona unui Posibil Acord – în care zonele de interes ale vânzătorului şi cumpărătorului se intersectează. Să zicem că Tony vrea să-şi vândă maşina şi nu e dispus să accepte o sumă mai mică de 5.000 de dolari iar Samantha vrea să cumpere dar nu e dispusă să plătească mai multe de 6.000 de dolari. ZOPA se întinde astfel pe intervalul 5.000 – 6.000. Pentru unele înţelegeri există ZOPA, iar pentru altele, nu. Totul e cât se poate de raţional.

Sau cel puţin asta ar vrea ei să credeţi.

Trebuie să renunţaţi la această idee. Într-o sesiune de tocmeală adevărată, negociatorii abili nu folosesc ZOPA. Negociatorii cu experienţă vor începe adesea cu o ofertă ridicolă, o ancoră extremă. Şi dacă nu sunteţi pregătiţi să faceţi faţă, vă veţi pierde reperele şi veţi oferi imediat maximul pe care-l aveţi la dispoziţie. E vorba doar de natura umană. După cum spunea chiar marele boxer muşcător de urechi Mike Tyson: „Cu toţii avem un plan până când ne luăm un pumn în gură”.

Ca negociator bine pregătit, care caută să strângă neîncetat informaţii, veţi ajunge să vă doriţi ca interlocutorul să fie primul care dezvăluie un preţ, pentru că veţi voi să vedeţi ce cărţi are în mână. Veţi primi o ancoră extremă, pregătiţi fiind. Ancora extremă e însă

foarte puternică, iar voi sunteţi doar oameni: e posibil să vă dea peste cap emoţiile. Dacă se petrece acest lucru, există modalităţi prin care puteţi reduce tensiunea fără să licitaţi împotriva voastră sau să reacţionaţi violent. Odată ce veţi învăţa aceste tactici, veţi fi mai pregătiţi să rezistaţi loviturii şi să contraatacaţi cu stil.

Mai întâi, încercaţi să evitaţi pumnul într-o manieră care să vă prindă interlocutorul pe picior greşit. Negociatorii de succes spun adesea „nu” într-unul din multele feluri pe care le-am discutat deja („Cum ar trebui să accept asta?”) sau resping ancora cu întrebări precum „Ce anume încercăm să facem aici?” Aceste răspunsuri constituie modalităţi excelente de a vă reprograma interlocutorul atunci când aveţi senzaţia că sunteţi atraşi în capcana unui compromis.

Puteţi răspunde unei ancore de tipul „pumn în faţă” schimbând pur şi simplu tema discuţiei. Prin asta vreau să spun că, atunci când aveţi senzaţia că sunteţi târâţi într-o târguiala, puteţi deturna conversaţia către aspectele nemonetare care au impact asupra oricărui preţ final.

Puteţi face asta în mod direct spunând, pe un ton încurajator, „Haideţi să lăsăm o clipă deoparte problema preţului şi să vorbim despre aşteptările dumneavoastră pentru a obţine o înţelegere bună”. Aţi putea fi chiar şi mai direcţi, întrebând „Ce altceva mi-aţi putea oferi pentru a face preţul mai ofertant pentru mine?”

Dacă interlocutorul insistă să vă spuneţi primul preţul, încercaţi să vă smulgeţi din ghearele lui. În loc să propuneţi un preţ, faceţi referire la un număr incredibil de mare pe care o terţă persoană l-ar putea pretinde. Când o reţea de spitale mi-a cerut să le spun eu primul preţul, le-am spus „Dacă v-aţi duce la Harvard Business School, v-ar cere 2.500 de dolari pe zi pentru fiecare student”.

Indiferent ce s-ar întâmpla, ideea e să extrageţi informaţii de la interlocutorul vostru. Dacă-l lăsaţi să ofere prima ancoră se va simţi extraordinar. Tot ce trebuie să învăţaţi este cum să suportaţi primul pumn.

Unul dintre studenţii mei de la programul de MBA de la Georgetown, un tip pe nume Farouq, a arătat cum trebuie să rezistaţi după ce primiţi un pumn când s-a dus la decana programului MBA să ceară fonduri pentru un eveniment al absolvenţilor în Dubai. Era o situaţie disperată pentru că avea nevoie de 600 de dolari iar decana era ultima lui şansă de a face rost de această sumă.

Farouq i-a povestit decanei cât de dornici erau studenţii să plece în această excursie şi cât de mult va ajuta evenimentul la promovarea reputaţiei programului MBA de la Georgetown în regiunea respectivă.

Decana a intervenit chiar înainte să apuce să termine.

— S-ar spune că aţi plănuit o excursie pe cinste, i-a spus ea. Stăm destul de prost cu banii aşa că nu pot să vă ofer mai mult de 300 de dolari.

Farouq nu se aşteptase ca decana să accepte atât de repede. Lucrurile nu decurg însă întotdeauna conform planului.

— Date fiind limitările bugetare e o ofertă foarte generoasă, însă nu sunt sigur că am putea asigura o primire extraordinară cu o astfel de sumă pentru absolvenţii din zona respectivă, a zis Farouq, recunoscând limitările ei dar refuzând fără să spună „nu”. A oferit apoi o ancoră extremă. Mă gândeam la o sumă foarte mare, undeva în jurul a 1.000 de dolari.

După cum era de aşteptat, ancora extremă a făcut praf limita decanei.

— Chiar nu îmi pot permite o sumă de genul ăsta şi sunt convinsă că nu pot oferi atât de mult. Cu toate astea, pot să-ţi dau 500 de dolari.

Farouq era pe jumătate convins să accepte – cu 100 de dolari mai puţin nu era un rezultat chiar atât de rău – dar şi-a adus aminte de blestemul obiectivelor reduse. S-a decis să meargă mai departe.

Cu 500 de dolari era mai aproape de obiectiv, dar nu putea să se descurce onorabil, a zis el: 850 de dolari ar fi

suficienţi.

Decana a răspuns că îi dădea deja mai mult decât voia iar 500 de dolari erau o sumă rezonabilă. Dacă Farouq ar fi fost mai puţin pregătit ar fi cedat în acest punct, însă era gata să încaseze şi alţi pumni.

— Cred că mi-aţi făcut o ofertă foarte rezonabilă şi înţeleg constrângerile cu care vă confruntaţi dar am nevoie de mai mulţi bani pentru a reprezenta facultatea cu cinste, spuse el. Cum vi se pare suma de 775 de dolari?

Decana a zâmbit, iar Farouq a ştiut că a prins-o în capcană.

— Pare că ai o cifră la care vrei să ajungi, zise ea. Spune-mi cât vrei.

În acel moment Farouq i-a spus despre ce sumă era vorba pentru că a simţit că era sinceră.

— Am nevoie de 737, 5 dolari ca să merg mai departe şi numai dumneavoastră mă puteţi ajuta, a spus el.

Ea a râs.

Decana l-a lăudat apoi pentru că ştie ce vrea şi a spus că are nevoie să-şi verifice bugetul. La două zile după aceea, Farouq a primit un mail prin care era înştiinţat că decanatul va contribui cu 750 de dolari.

CUM SĂ RIPOSTAŢI: FOLOSIŢI FERMITATEA FĂRĂ A DEVENI SCLAVII El

Când nu sunteţi aproape de rezultat într-o negociere şi situaţia trenează, trebuie să daţi un nou imbold procesului şi să vă scoateţi interlocutorul din abordarea lui rigidă. În astfel de momente, mişcările puternice pot fi nişte instrumente foarte eficiente. Adesea, apar situaţii care cer să jucaţi rolul agresorului şi să fiţi cei care-i daţi interlocutorului un pumn în faţă.

E drept că dacă sunteţi nişte oameni de treabă, vă va fi destul de greu să aplicaţi adversarului un pumn ca Mike Tyson. Nu puteţi deveni ceea ce nu sunteţi. Vorba proverbului danez: „faceţi pâine cu faina pe care o aveţi”. Oricine poate însă învăţa nişte metode noi.

Iată câteva modalităţi eficiente de a vă impune

inteligent punctul de vedere:

FURIE REALĂ. AMENINŢĂRI FĂRĂ FURIE ŞI ADĂPOSTUL STRATEGIC

Marwan Sinaceur de la INSEAD şi Larissa Tiedens de la Universitatea Stanford au constatat că exprimarea furiei sporeşte avantajul negociatorului şi conduce la un rezultat final mai bun.2 Furia demonstrează o pasiune şi o convingere care pot convinge cealaltă parte să accepte mai puţin. Cu toate acestea, sporind sensibilitatea interlocutorului la pericol şi frică, furia reduce resursele cognitive pe care le are la dispoziţie, punându-i în situaţia de a face concesii nefericite care vor conduce la probleme de implementare, zădărnicind astfel eventuale câştiguri pe care le-aţi putea obţine.

Feriţi-vă şi de următoarele probleme: cercetătorii au constatat şi că exprimarea nesinceră a unei furii fictive – ştiţi voi, când doar vă daţi furioşi – are un efect paradoxal, conducând la pretenţii care nu pot fi satisfăcute şi la distrugerea încrederii. Ca furia să fie eficientă, ea trebuie să fie reală, iar cheia este să o ţineţi sub control, deoarece furia ne reduce capacităţile cognitive.

Prin urmare, atunci când primiţi o ofertă ridicolă, una care chiar vă enervează, trebuie să respiraţi adânc, să vă permiteţi să fiţi un pic furioşi, şi să canalizaţi această furie – către ofertă, nu către interlocutor – şi să spuneţi „Nu văd cum ar putea funcţiona”.

A şti să suportaţi o jignire – fenomen cunoscut sub numele de „adăpostire strategică” – poate avea ca efect sensibilizarea interlocutorului vizavi de problema voastră. Cercetătorii Daniel Ames şi Abbie Wazlawek de la Universitatea Columbia au constatat că persoane aflate în starea de adăpostire strategică aveau o predispoziţie de a se considera *hiperferme*, chiar şi atunci când interlocutorul era de altă părere? Adevărata lecţie constă în a fi conştienţi de felul în care această adăpostire poate fi folosită împotriva voastră. Nu trebuie să cădeţi sub nicio formă victime „adăpostirii strategice”.

Ameninţările formulate fără furie dar cu „graţie” cu încredere şi autocontrol – pot fi nişte instrumente excelente. A spune „îmi pare rău, dar asta nu mă ajută cu nimic” chiar funcţionează; totul e să o spuneţi cu graţie.

ÎNTREBĂRILE DE TIP „DE CE?”

V-am explicat deja în Capitolul 7 care e problema cu întrebările de tip „de ce?” Toţi oamenii de pe planeta noastră, precum şi orice fiinţe din univers consideră că întrebarea „de ce?” provoacă o reacţie defensivă.

Dacă vreţi să faceţi un experiment, încercaţi să vă întrebaţi şeful data viitoare când vă mai cere să faceţi ceva „de ce?” şi vedeţi ce se petrece. Încercaţi asta apoi cu un coleg, un subordonat sau un prieten. Observaţi-le reacţiile şi spuneţi-mi dacă nu constataţi la fiecare o oarecare doză de rezistenţă. Nu exageraţi însă, altminteri o să rămâneţi şi fără prieteni, şi fără loc de muncă.

Singurul moment în care întreb „De ce ai făcut asta?” într-o negociere e atunci când vreau să dau pe cineva pe spate. E o tehnică cu dus şi întors, însă, şi nu v-aş recomanda-o.

Există însă o altă modalitate prin care puteţi folosi eficient întrebarea „de ce?” Ideea e să folosiţi rezistenţa declanşată de întrebare pentru a vă face interlocutorul să vă susţină poziţia voastră.

Ştiu că sună bizar, dar funcţionează. Forma de bază a acestei metode arată în felul următor: când vreţi să atrageţi de partea voastră un interlocutor dubios, întrebaţi-l „De ce ai face *asta*?” însă într-un fel prin care „*asta*” să fie în favoarea voastră. Să vă explic. Dacă încercaţi să convingeţi un client să nu aleagă oferta unui concurent, aţi putea spune „De ce aţi vrea să faceţi afaceri cu mine? De ce aţi vrea să vă schimbaţi furnizorul de la care cumpăraţi deja? E o firmă extraordinară!”

Punând aceste întrebări, „de ce?”-ul va convinge interlocutorul să se aşeze de partea voastră.

MESAJELE DE TIP „EU”.

Folosirea pronumelui personal la persoana întâi e o

altă metodă grozavă de a stabili limite fără a provoca o confruntare.

Când spuneţi „îmi pare rău, însă varianta asta nu mă avantajează”, cuvântul „eu” atrage strategic atenţia interlocutorului asupra voastră suficient de mult încât să vă puteţi argumenta punctul de vedere.

Mesajul clasic de tip „eu” presupune folosirea lui „eu” pentru a apăsa pe butonul de pauză şi a ieşi dintr-o dinamică neplăcută. Atunci când vreţi să combateţi afirmaţiile neproductive ale interlocutorului, puteţi spune „Am senzaţie că… atunci când… pentru că…”, obţinând astfel un răgaz din partea interlocutorului.

Fiţi însă atenţi cu marele „eu”: nu folosiţi un ton agresiv sau un ton care să invite la dispute. Apelaţi în schimb la o intonaţie calmă şi uniformă.

FĂRĂ DEPENDENTĂ: CUM SĂ AVEŢI ABORDAREA CELUI CARE E GATA SĂ-ŞI FACĂ DAGAJELE

Am amintit mai sus că a nu ajunge la un acord e de preferat unui acord nefavorabil. Dacă aveţi senzaţia că nu puteţi spune „nu”, sunteţi deja prizonierul negocierii.

Odată ce vă e clar care este limita, va trebui să fiţi gata să vă faceţi bagajele dacă nu vă convine rezultatul. Nu trebuie să urmăriţi niciodată înţelegerea doar de dragul înţelegerii.

Înainte de a continua, vreau să subliniez cât este de important să păstraţi o relaţie de colaborare chiar şi atunci când vă enunţaţi limitele. Reacţia voastră trebuie să se exprime întotdeauna sub forma unor limite puternice, dar empatice – o *iubire dură* – şi nu ca ură sau violenţă. Furia şi alte emoţii puternice pot fi eficiente în anumite ocazii rare, însă numai sub forma unor atacuri ţintite, niciodată ca un atac la persoană, în orice tocmeală fără mănuşi, cel mai important principiu de care trebuie să ţineţi cont este că interlocutorul vostru nu e niciodată duşmanul vostru.

Persoana aflată de partea cealaltă a mesei nu e niciodată o problemă. Problema o reprezintă chestiunile pe care nu le-aţi rezolvat. Concentraţi-vă aşadar asupra lor.

Iată una dintre cele mai simple tactici pentru evitarea escaladării afective a situaţiei. Cultura noastră atribuie o însemnătate negativă factorului uman în domeniul cinematografic şi politic, creând astfel mentalitatea, că dacă am scăpa de acea persoană din faţa noastră, totul ar fi în regulă. O astfel de dinamică subminează însă orice negociere.

Ochi pentru ochi e doar o tactică de ultim resort. Înainte de a ajunge în acest punct, vă recomand întotdeauna să dezamorsaţi situaţia. Propuneţi o pauză. Când interlocutorul se retrage să ia o gură de aer, nu va mai avea senzaţia că este prizonier într-o situaţie neplăcută. Se va simţi din nou puternic şi cu capacitatea de a influenţa deznodământul. Şi vă va mulţumi pentru această senzaţie.

Încercaţi să vă reprezentaţi tacticile de delimitare şi reacţiile automate ca pe o curbă turtită în formă de S: aţi accelerat pe panta negocierii şi aţi ajuns la un plafon care vă cere să vă opriţi temporar orice progres, să escaladaţi sau detensionaţi problema care vă stă în cale, pentru ca în cele din urmă să readuceţi relaţia într-un echilibru şi să începeţi să urcaţi din nou. Având o abordare pozitivă, constructivă asupra conflictelor presupune să înţelegeţi că legătura cu interlocutorul este esenţială pentru orice rezolvare a situaţiei. Nu vă faceţi niciodată duşmani.

TOCMEALA ACKERMAN

Am vorbit foarte mult despre judoul psihologic cu care mi-am făcut meseria: întrebările calibrate, oglindirea, instrumentele pe care le aplic pentru a-mi deruta interlocutorul şi a-l face să liciteze împotriva lui.

Negocierea se rezumă însă la cine obţine prada cea mai mare, iar în unele situaţii va trebui să vă bateţi fără mănuşi cu un negociator acerb.

În lumea răpirilor m-am confruntat tot timpul cu adversari care luptau fără mănuşi. M-am târguit cu mulţi indivizi care nu renunţau la planul lor şi erau obişnuiţi să primească ce cereau. „Plăteşte sau ucidem ostaticii”,

spuneau ei, şi vorbeau serios. Trebuie să ai nişte abilităţi foarte bine puse la punct ca să le faci faţă. Ai nevoie de instrumente.

De la cursurile de negociere de la FBI am învăţat sistemul de tocmeală pe care-l folosesc până în ziua de azi şi îl susţin fără rezerve.

Am denumit acest sistem modelul Ackerman pentru că a fost elaborat de un tip, Mike Ackerman, fost angajat la CIA

care a înfiinţat o companie de consultanţă în situaţii de răpire cu sediul în Miami. Am apelat de multe ori la „tipii de la Ackerman „în cazurile de răpire, însă niciodată la Mike.

După ce mi-am dat demisia de la FBI, l-am cunoscut într-un final pe Mike într-o excursie pe care am făcut-o la Miami. Când i-am zis că am aplicat sistemul şi în cadrul negocierilor de afaceri, a râs şi a spus că s-a consultat cu Howard Raiffa, un expert în negocieri de la Harvard, iar Howard i-a spus că sistemul funcţionează în orice situaţie. M-am simţit destul de îndreptăţit să-l folosesc când am aflat asta.

Modelul Ackerman e, cel puţin la suprafaţă, o metodă bazată pe oferte şi contraoferte. Este însă un sistem foarte eficient pentru a combate dinamica mediocră de tocmeală care conduce la un rezultat previzibil în care ambele părţi fac concesii egale pentru a bate palma undeva la mijloc.

Acest proces sistematizat şi uşor de memorat are doar patru paşi:

1. Setaţi-vă un preţ (obiectivul vostru).

2. Faceţi prima ofertă, în cuantum de 65% din preţul vostru ţintă.

3. Calculaţi trei măriri din ce în ce mai mici (până la 85%, 95% şi 100%).

4. Folosiţi multă empatie şi diferite moduri de a spune „nu” pentru a determina interlocutorul să vă facă o contraofertă înainte de a vă creşte oferta.

5. Când calculaţi suma finală, folosiţi sume exacte,

nerontunjite, cum ar fi 37.893 de dolari în loc de 38.000. Veţi face astfel suma mai credibilă şi mai greu de ignorat.

6. Când faceţi oferta finală, oferiţi şi un element nemonetar (de care interlocutorul vostru nu are probabil nevoie) pentru a demonstra că aţi ajuns la limită.

Partea genială a acestui sistem este că el înglobează toate tacticile psihologice pe care le-am amintit deja – reciprocitatea, ancorele extreme, intoleranţa faţă de pierderi şi aşa mai departe – fără ca voi să trebuiască să le conştientizaţi.

Acordaţi-mi un mic răgaz pentru a trece în revistă paşii, ca să înţelegeţi despre ce anume vorbesc.

Mai întâi, oferta originală, respectiv 65% din preţul ţintă va seta o ancoră extremă, acţionând ca o palmă care v-ar putea determina interlocutorul să ofere imediat preţul lor limită. Şocul unei ancore extreme induce o reacţie de tip luptă-sau-fugi oricărui negociator cu excepţia celor mai experimentaţi, limitându-le capacitatea cognitivă şi determinându-i să se pripească.

Să ne aplecăm acum asupra ofertelor de creştere progresivă a sumei la 85, 95 şi 100% din preţul ţintă. Va trebui să le folosiţi chibzuit, adică numai după ce interlocutorul v-a făcut şi el o ofertă şi după ce aţi pus câteva întrebări calibrate pentru a vedea dacă-l puteţi atrage în capcana de a licita împotriva lor.

Atunci când faceţi aceste oferte, acestea acţionează pe mai multe planuri. Mai întâi, ele induc senzaţia reciprocităţii, sugerând interlocutorului că ar trebui să vină şi el la rândul lui cu o concesie. La fel cum oamenii vor trimite felicitări de Crăciun cu prioritate celor care le-au trimis la rândul lor o felicitare, ei vor fi mai predispuşi să facă concesii celor care s-au arătat dispuşi să facă şi ei un compromis.

În al doilea rând, diminuarea creşterilor – observaţi că fiecare creştere este doar jumătate din cea precedentă – convinge interlocutorul că vă presează până la limită. În momentul în care se ajunge la ultima ofertă, vor avea

senzaţia că v-au stors de ultimul sfanţ.

Astfel, orgoliul lor va fi gâdilat. Studiile arată că persoanele care obţin concesii percep adesea mai bine un proces de negociere decât cele care primesc o singură ofertă fermă şi „echitabilă”. Ele se vor simţi mai bine chiar şi atunci când vor plăti mai mult sau vor primi mai puţin” decât ar fi primit sau plătit dacă negocierea ar fi decurs altfel.

La final, trebuie să amintim despre puterea numerelor nerotunjite.

Am folosit intens sistemul Ackerman în Haiti. Într-o perioadă de 18 luni am avut de rezolvat între două şi trei răpiri săptămânal, aşa că ştiam că pe piaţă preţurile variau între 15.000 şi 75.000 de dolari pentru fiecare victimă. Fiindcă nu-mi place să fiu intimidat, mi-am propus să nu plătim mai mult de 5.000 de dolari în fiecare caz de răpire pe care l-am gestionat.

Îmi vine în minte în mod special un caz, primul pe care l-am amintit în această carte. Am urmat metoda Ackerman, derutând răpitorii cu o ancoră extremă, bombardându-i cu întrebări calibrate şi am făcut concesii din ce în ce mai mici. La final am propus numărul ciudat cu care am parafat înţelegerea. Nu voi uita niciodată când a sunat şeful biroului FBI din Miami şi l-a întrebat pe colegul meu a doua zi „Voss a salvat ostaticul cu 4751 de dolari? De unde până unde mai conta dolarul ăla?”

Râdeau în hohote, şi aveau dreptate. 1 dolar e o sumă ridicolă. Cu toate acestea, natura umană funcţionează bizar. Observaţi că nu puteţi să cumpăraţi nimic cu 2 dolari, dar puteţi cumpăra un milion de lucruri cu 1, 99 dolari. Cu ce schimbă un cent ecuaţia? Cu nimic. Cu toate acestea funcţionează de fiecare dată. Ne place pur şi simplu suma de 1, 99 dolari mai mult decât cea de 2 dolari, chiar dacă ştim că e doar un şiretlic.

CUM SĂ NEGOCIA REDUCEREA CHIRIEI DUPĂ CE VI SE SOLICITĂ O MĂRIRE

La opt luni după ce Mishary, un student de-al meu de

la programul de MBA de la Georgetown, a semnat un contract de închiriere pentru suma de 1.850 de dolari pe lună, a primit o veste proastă: proprietarul îl informa că dacă vrea să continue, chiria va fi de 2.100 de dolari pe zece luni sau 2000 de dolari pe lună pentru un an.

Lui Mishary îi plăcea apartamentul şi nu credea că ar putea găsi unul mai bun, însă preţul era deja destul de piperat şi nu-şi permitea să plătească mai mult.

Asumându-şi pe deplin deviza noastră de la curs „niciodată mai jos de cea mai înaltă treaptă a pregătirii tale”, s-a apucat să caute anunţuri imobiliare şi a constatat că preţurile pentru apartamente asemănătoare era între 1.800 şi 1.950 de dolari pe lună, însă erau situate în imobile mai puţin atrăgătoare. S-a gândit apoi la veniturile lui şi şi-a dat seama că voia să plătească doar 1.830 de dolari pentru chirie.

A solicitat o întrevedere agentului imobiliar.

Urma să fie o discuţie dură.

Când s-au întâlnit, Mishary şi-a expus problema. Îi plăcea blocul foarte mult, zicea el. Şi şi-a plătit întotdeauna chiria la timp. I-ar fi părut rău să plece, iar proprietarul să fie nevoit să piardă un chiriaş bun. Agentul a încuviinţat din cap.

— Sunt complet de acord, a zis el. De aceea cred că e în beneficiul amândurora dacă reînnoim contractul.

Mishary a venit apoi cu argumentul informaţiilor obţinute din cercetarea de piaţă pe care o efectuase: în clădirile din jurul cartierului în care locuia se pretindeau preţuri „mult” mai scăzute, spunea el.

— Chiar dacă imobilul în care locuiesc e mai bun ca dotări şi amplasare, cum aş putea să plătesc 200 de dolari în plus?”

Negocierea a demarat.

Agentul a rămas tăcut câteva clipe, apoi a răspuns:

— Ai dreptate, dar e totuşi un preţ bun. Şi după cum spuneai şi tu, putem să cerem în plus pentru zonă.

Mishary a mai aruncat încă o ancoră extremă.

— Înţeleg foarte bine, e o clădire bine dotată într-o zonă mai bună. Cu toate acestea nu pot. Dacă aş zice 1.730 de dolari pe an, ar fi mai puţin echitabil?

Agentul a izbucnit în râs, iar când a terminat a spus că nu poate accepta suma pentru că e sub preţul pieţii.

În loc să se lase atras într-o târguiala, Mishary a trecut la întrebările calibrate.

— OK, deci, ajută-mă să înţeleg: cum se calculează preţul la reînnoirea contractului?

Agentul n-a venit cu nimic uimitor, doar că se iau în calcul factori precum preţul din zonă şi cererea şi oferta, însă spunând asta i-a oferit lui Mishary ocazia să susţină că, dacă ar pleca, proprietarul ar risca să rămână o perioadă cu apartamentul neînchiriat, şi pe deasupra să suporte costul zugrăvelii. O lună de chirie pierdută însemna 2000 de dolari, spuse el.

După aceea, a mai făcut o ofertă. Vă întrebaţi probabil de ce a făcut două oferte fără să primească niciuna la schimb. În mod normal aţi avea dreptate, e o practică păguboasă. Trebuie însă să puteţi improviza. Dacă aveţi controlul în negociere, puteţi muta de două sau trei ori la rând. Nu lăsaţi regulile să afecteze fluxul negocierii.

— Vreau să-ţi vin în întâmpinare: cum ţi se pare 1.790 de dolari pe lună timp de 12 luni?

Agentul a făcut o pauză.

— Să ştii că-ţi înţeleg problemele, şi într-adevăr ce spui are sens, a zis el. Cu toate astea, îmi oferi o sumă foarte, foarte mică. Dă-mi un răgaz să mă mai gândesc şi mai vorbim şi data viitoare. Cum ţi se pare?

Ţineţi minte că orice răspuns care nu e o respingere imediată înseamnă că deţineţi controlul.

Cei doi s-au reîntâlnit după cinci zile.

— Mi-am făcut un calcul şi mi se pare o înţelegere bună”, a zis agentul. Aş putea să-ţi ofer 1.950 de dolari pe lună pentru un an.

Mishary şi-a dat seama că a câştigat. Agentul avea nevoie doar de un mic imbold. Aşa că l-a lăudat pe agent şi

a refuzat fără să zică „nu”. Observaţi cât de bine foloseşte etichetările eronate pentru a-l face pe interlocutor să cedeze.

— E foarte generos, dar cum aş putea să accept când m-aş putea muta la câteva străzi distanţă şi să plătesc 1.800 de dolari? 150 de dolari pe lună înseamnă foarte mult pentru mine. Ştii că sunt student. Nu ştiu, mi se pare că preferi să rămâi cu apartamentul neînchiriat.

— Nu e vorba despre asta, a răspuns agentul. Nu-ţi pot însă oferi un preţ sub cel al pieţei.

Mishary a făcut o pauză dramatică, de parcă agentul l-ar fi stors de ultimul ban.

— Ştii ceva, am crescut iniţial de la 1.730 la 1.790 de dolari, a zis el, oftând. Sunt dispus să cresc la 1.810 dolari. Cred că asta e în avantajul amândurora.

Agentul a dat din cap.

— E tot mai puţin decât preţul pieţii. Nu pot accepta.

Mishary s-a pregătit apoi cu ultima dintre ofertele de tip Ackerman. A tăcut o clipă apoi a cerut agentului un pix şi o hârtie. S-a prefăcut că-şi face calcule ca să lase impresia că se preocupă.

În cele din urmă, s-a uitat la agent şi i-a spus:

— Mi-am făcut ultimele calcule, şi nu-mi permit mai mult de 1.829 dolari pe lună.

Agentul a clătinat din cap, de parcă ar fi încercat să se obişnuiască cu oferta. În cele din urmă a zis:

— Wow. 1.829 de dolari. Pari un om foarte exact. Sigur eşti contabil. [Mishary nu era contabil.] Ştii ceva, apreciez că vrei să rămâi aici şi cred că ne putem descurca cu suma asta dacă semnezi pe 12 luni.

Evrika\ Observaţi combinaţia extraordinară de oferte Ackerman din ce în ce mai mici, numere nerotunjite, cercetări temeinice, etichetări inteligente şi refuzuri fără a spune „nu”. Aşa se obţine o *reducere* a chiriei când proprietarul vrea să îşi crească încasările.

LECŢIILE CHEIE

În situaţiile dificile – şi vă veţi confrunta cu astfel de

situaţii – veţi constata că aveţi în faţă un negociator dur. După ce aţi epuizat arsenalul psihologic nuanţat – etichetarea, oglindirea şi calibrarea întrebărilor – va trebui să scoateţi „boxul” din buzunar.

Pentru majoritatea oamenilor, o astfel de perspectivă nu e tocmai distractivă.

Negociatorii de top ştiu, însă, că un conflict reprezintă adesea calea către o afacere reuşită. Iar cei mai buni găsesc metode prin care să se şi distreze în acest exerciţiu. Conflictul scoate la iveală adevărul, creativitate şi determinarea. Aşa că dacă vă întâlniţi cu un interlocutor care negociază la sânge, amintinţi-vă învăţămintele din acest capitol.

Identificaţi stilul de negociere al interlocutorului. Odată ce ştiţi că e împăciuitor, asertiv sau analist, veţi şti cum să-l abordaţi.

Fiţi pregătiţi, pregătiţi, pregătiţi. În momentele critice nu trebuie să vă ridicaţi la înălţimea momentului ci să vă plasaţi pe cea mai înaltă treaptă de pregătire. Alegeţi un obiectiv ambiţios dar fezabil şi identificaţi etichetările, întrebările calibrate şi reacţiile care vă vor aduce mai aproape de acest obiectiv. Dacă veţi proceda aşa, nu veţi mai simţi nevoia de a fugi de la masa negocierilor.

Fiţi gata să încasaţi pumni. Negociatorii de top încep de regulă cu o ancoră extremă pentru a vă deruta. Dacă nu sunteţi pregătiţi, vă veţi duce direct către punctul de maximă disponibilitate fără să opuneţi rezistenţă. Pregătiţi-vă strategia de eschivare pentru a evita să fiţi prinşi în capcana compromisului.

Definiţi-vă limitele şi învăţaţi să încasaţi pumni sau să ripostaţi fără furie. Nu interlocutorul e problema voastră, ci situaţia în care vă aflaţi.

Elaboraţi un plan Ackerman. Înainte de a vă afunda în hăţişurile tocmelii, aveţi nevoie de un plan cu o ancoră extremă, întrebări calibrate şi oferte bine definite. Ţineţi minte: 65, 85, 95, 100%. Faceţi oferte din ce în ce mai mici şi finalizaţi cu numere ciudate pentru a convinge

interlocutorul că vă stoarce de ultimul sfanţ, timp în care ajungeţi la suma pe care v-o doriţi *voi*.

GĂSIŢI LEBĂDA NEAGRĂ

Pe 17 iunie 1981, la ora 11.30 dimineaţa, o zi frumoasă de vară cu temperaturi de 20 de grade Celsius şi o briză agasantă dinspre vest, William Griffin, în vârstă de 37 de ani, părăsea dormitorul de la etajul unu al apartamentului părinţilor săi din Rochester New York şi cobora treptele tocite de pe scara care dădea în sufrageria dichisită.

Când a ajuns în capul scărilor s-a oprit, a făcut o pauză şi apoi, fără niciun fel de avertisment, a tras de trei ori cu puşca omorându-şi mama, zugravul care venise să pună tapet, rănindu-şi grav şi tatăl vitreg. Ecoul puştii a răzbătut în spaţiul închis.

Griffin a părăsit apoi casa şi a împuşcat un muncitor şi doi trecători în timp ce a alergat spre Security Trust Company, o bancă din cartier. La câteva secunde după ce a intrat în sucursală, oamenii au început să fugă din bancă iar Griffin a luat 9 angajaţi ai băncii ostatici şi a poruncit clienţilor să plece.

CAPITOLUL10

Pe parcursul următoarelor două ore şi jumătate, Griffin s-a confruntat violent cu poliţia şi FBI-ul, rănind primii poliţişti care s-au prezentat la faţa locului, şi împuşcând alte 6 persoane care se aflau în apropierea băncii. Griffin a tras atât de des – peste 100 de cartuşe – încât poliţia a folosit o maşină de gunoi pentru a proteja un poliţist care trebuia salvat.

La orele 14: 30 Griffin a strâns cei nouă ostatici angajaţi ai băncii într-un mic birou, spunându-i directorului să sune la poliţie şi să transmită un mesaj.

Aflat în afara băncii, agentul FBI Clint Van Zandt stătea de pază, în timp ce poliţistul Jim O'Brien a răspuns la telefon.

„Ori veniţi la ora trei la intrarea în bancă şi vă împuşcaţi cu el în parcare”, spuse directorul de sucursală

printre lacrimi, „sau o să înceapă să omoare din ostatici şi să arunce cadavrele în afara băncii”.

Apelul s-a terminat.

Nu se mai auzise niciodată în istoria Statelor Unite ca un răpitor să execute ostaticii la termen. Termenul limită fusese întotdeauna un mijloc de a atrage atenţia, răufăcătorii dorindu-şi de fapt bani, respect şi un elicopter. Oricine ştia asta. Era un fapt inalienabil permanent ştiut ştiut. Era adevărul.

Adevărul permanent şi inalienabil avea însă să se schimbe.

Ceea ce a urmat a demonstrat puterea Lebedelor Negre, aceste informaţii ascunse şi neaşteptate – aceste *necunoscute necunoscute* – a căror dezvăluire are efectul de a schimba regulile jocului în dinamica unei negocieri.

Cei care pot identifica şi folosi Lebedele Negre reuşesc să depăşească momentele critice într-o negociere, izbutind astfel să încline decisiv balanţa în favoarea lor.

Iată cum.

GĂSIŢI UN PUNCT DE SPRIJIN ÎNTR-O SITUAŢIE PREVIZIBIL DE IMPREVIZIBILĂ

La ora 15.00 fix, Griffin i-a făcut semn unuia dintre ostatici, o funcţionară de 29 de ani pe nume Margaret Moore, spunându-i să se îndrepte către uşile de sticlă ale băncii. Moore s-a conformat, împietrită, urlând însă şi spunând că e o mamă singură cu un copil.

Griffin nu părea să o asculte sau să-i pese. De îndată ce Moore a ajuns în lacrimi la intrare, Griffin a tras două focuri din puşca cu calibrul 18 mm. Ambele cartuşe au lovit-o în secţiunea mediană, aruncând-o cu forţă prin uşa de sticlă şi aproape secţionând-o în două.

Forţele de ordine rămăseseră şocate. Era evident că Griffin nu voia bani sau respect sau o cale de ieşire. Singurul mod în care putea să părăsească locul faptei era într-un sac pentru cadavre.

La mai puţin de o secundă după ce silueta lui Griffin i-a apărut în cătare, lunetistul a apăsat pe trăgaci.

Griffin s-a zvârcolit pe jos şi a murit.

Teoria Lebedei Negre ne spune că lucrurile pe care le considerăm imposibile – sau la care nu ne-am gândit niciodată – se pot totuşi petrece. Nu înseamnă că se întâmplă lucruri care aveau o probabilitate de 1 la 1 milion, ci că lucruri pe care nu ni le-am fi imaginat niciodată se pot totuşi petrece.

Conceptul Lebedei Negre a fost popularizat de analistul de risc Nassim Nicholas Taleb în cărţile sale de succes *Fooled by Randotnness* (*2001*) şi *The Black Swan* (*2007*) *2,* însă termenul are o istorie mult mai lungă. Până în secolul al XVII-lea, oamenii credeau că există doar lebede albe pentru că toate lebedele cunoscute aveau pene albe. În Londra secolului al XVII-lea „lebede negre" era o expresie comună pentru lucruri imposibile.

Exploratorul olandez Willem de Vlamingh a călătorit însă în 1697 şi a văzut o lebădă neagră. Dintr-odată, imposibilul şi inimaginabilul au devenit reale. Oamenii au crezut dintotdeauna că toate lebedele sunt albe, însă descoperirea lebedelor negre a spulberat acest mit.

Lebedele Negre sunt o metaforă, desigur. Gândiţi-vă la Pearl Harbor, apariţia Internetului, 11 septembrie şi criza financiară recentă.

Niciunul dintre evenimentele de mai sus nu a fost prevăzut şi, cu toate acestea, semnele erau prezente. Oamenii nu le dădeau însă nicio importanţă.

În concepţia lui Taleb, Lebăda Neagră simbolizează inutilitatea predicţiilor efectuate pe baza experienţelor anterioare. Lebedele Negre sunt evenimente sau informaţii aflate în afara spectrului normal de aşteptări, prin urmare ele nu pot fi prevăzute.

În negociere, acest concept este esenţial. În orice sesiune de negociere, există diferite tipuri de informaţii. Există lucruri pe care le ştim, cum ar fi numele interlocutorului, ofertele pe care ni le face şi experienţa pe care am câştigat-o din negocierile anterioare. Acestea sunt elementele *cunoscute cunoscute*. Mai apoi, există

elementele despre care ştim că ar putea exista dar nu ştim cu siguranţă că există, cum ar fi posibilitatea ca interlocutorul să se îmbolnăvească şi să ne facă să negociem cu un alt interlocutor. Aceste elemente sunt *necunoscutele cunoscute* şi sunt un fel de cărţi joker: ştim că există dar nu ştim exact cine le are în mână. Cele mai importante sunt însă acele elemente pe care nu ştim că nu le ştim, acele informaţii la care nu ne-am gândit niciodată dar care ar schimba complet regula jocului dacă le-am scoate la iveală. Poate că interlocutorul nostru are tot interesul ca să nu ajungă la o înţelegere cu noi pentru că vrea să plece la o companie rivală.

Aceste *necunoscute necunoscute* sunt Lebedele Negre.

Concentrându-se exclusiv asupra *cunoscutelor cunoscute* şi cu o abordare bazată atât de mult pe aşteptările anterioare, Van

Zandt şi, la drept vorbind, întreg FBI-ul erau ignoranţi în privinţa indiciilor şi conexiunilor care arătau că felul în care vor evolua lucrurile nu se înscria în vreun tipar predictibil. N-au putut să vadă Lebedele Negre care erau chiar în faţa lor.

Nu vreau să-l blamez în mod special pe Van Zandt. El a făcut un serviciu tuturor forţelor de ordine subliniind acest eveniment; mi-a povestit şi mie, dar şi unei săli pline de agenţi, povestea acelei zile groaznice de iunie într-o sesiune de curs la Quantico. Cursul era o introducere în fenomenul suicidului prin intervenţia forţelor de ordine, adică atunci când un individ creează în mod intenţionat o situaţie în care forţele de ordine sunt obligate să reacţioneze cu forţă letală. Însă lecţia avea o miză şi mai mare: morala poveştii. Iar aceasta ne arăta cât de important este să recunoaştem importanţa neprevăzutului pentru a ne asigura că moartea ostaticilor precum Moore nu se va mai repeta niciodată.

În ziua respectivă de iunie 1981, O'Brien a sunat insistent la bancă, însă de fiecare dată angajatul care

răspundea închidea repede. Trebuia să-şi fi dat seama în momentul respectiv că situaţia începea să devieze pe un teren *necunoscut*. Răpitorii vorbesc întotdeauna pentru că au întotdeauna pretenţii, vor întotdeauna să fie ascultaţi, respectaţi şi plătiţi.

Tipul ăsta nu-şi dorea însă asta.

Pe la jumătatea încleştării, un poliţist a intrat în centrul de comandă informându-ne că avusese loc un dublu omor, iar o a treia persoană fusese rănită grav, la doar câteva străzi distanţă.

„Şi ce ne interesează pe noi?" a întrebat Van Zandt? „Are vreo legătură cu situaţia noastră?"

Nimeni nu ştia sau nu aflase asta la momentul respectiv. Dacă ar fi ştiut, ar fi descoperit o a doua Lebădă Neagră: faptul că Griffin mai ucisese deja alţi oameni fără să pretindă bani pentru a-i cruţa.

După câteva ore, răpitorul a pus unul dintre ostatici să citească poliţiei un bilet la telefon. În mod straniu, nu se formula nicio pretenţie. Biletul era o simplă listă delirantă de amintiri din viaţa lui Griffin, cu toate nedreptăţile pe care le îndurase. Biletul era atât de lung şi dezlânat încât nu a fost citit în întregime. Din această cauză, un rând important – o altă Lebădă Neagră – nu a fost luat în calcul:

„… după ce poliţia mi-a luat viaţa…"

Pentru că aceste Lebede Negre nu au fost descoperite, Van Zandt şi colegii lui nu au apreciat corect situaţia: Griffin îşi dorea să moară omorât de poliţişti.

FBI-ul nu se mai întâlnise până acum cu o astfel de situaţie – o răfuială programată? – aşa că au încercat să interpreteze informaţiile pe baza reperelor din trecut. Se întrebau ce-şi doreşte oare *cu adevărat*? După ce i-a speriat un pic, se aşteptau ca Griffin să pună mâna pe telefon şi să înceapă un dialog. Nimeni nu e omorât la termen.

Sau cel puţin asta credeau.

DESCOPERIREA NECUNOSCUTELOR NECUNOSCUTE

Lecţia celor petrecute la ora 15.00 pe 17 iunie 1981 în Rochester statul New York a fost că atunci când elementele unui caz nu oferă un rezultat coerent, această nepotrivire se datorează faptului că nu aplicăm un cadru de referinţă adecvat; elementele nu se vor traduce niciodată într-un rezultat corect dacă nu ne eliberăm de propriile aşteptări.

Orice caz e o premieră. Trebuie să ne folosim de ceea ce ştim – de *cunoscutele cunoscute* – pentru a ne ghida, dar nu până la punctul în care ne fac să ignorăm ceea ce nu ştim. Trebuie să rămânem flexibili şi adaptaţi la orice situaţie. Trebuie să avem tot timpul o abordare de începător şi nu trebuie niciodată să ne supraevaluăm experienţele noastre sau să subestimăm realităţile faptelor şi sentimentelor concrete pe care le obţinem în fiecare clipă în situaţia cu care ne confruntăm.

Acestea nu erau singurele lecţii importante de pe urma acelui eveniment tragic. Dacă un negociator se poate baza excesiv pe *cunoscutele cunoscute*, ceea ce îl împiedică să vadă şi să audă toate informaţiile pe care i le pune la dispoziţie situaţia concretă în care se află, atunci poate că o receptivitate sporită la *necunoscutele necunoscute* îl poate elibera pe acest negociator, făcându-l dispus să vadă şi să audă informaţii care-l pot conduce către rezultate neaşteptate.

Din momentul în care am auzit ce s-a petrecut pe 17 iunie 1981, mi-am dat seama că trebuia să-mi schimb din rădăcini abordarea în negocieri. Am început să presupun că în fiecare negociere interlocutorul are cel puţin trei Lebede Negre, trei informaţii care, dacă ar fi descoperite de către cealaltă parte, ar schimba complet regula jocului.

Experienţa mea de după această revelaţie mi-a dat dreptate.

Ar trebui să amintesc acum că această conştientizare nu e doar o mică modificare a tehnicii de negociere. Nu e o coincidenţă că am ales să-mi numesc compania Lebăda Neagră, ca simbol al abordării noastre.

Depistarea şi folosirea Lebedelor Negre presupune o schimbare de paradigmă. Negocierea se transformă dintr-un joc mono-dimensional de table, cu mutări şi contramutări, într-un joc tridimensional care este mai emoţional, mai flexibil, mai intuitiv... şi cu adevărat eficient.

Nu este uşor să găsiţi Lebedele Negre, desigur. Cu toţii avem unghiuri moarte. Nu ştim ce ne aşteaptă după colţ până când nu dăm colţul. Prin definiţie, nu ştim ceea ce nu ştim.

De aceea susţin că găsirea şi înţelegerea Lebedelor Negre presupune o schimbare de paradigmă. Trebuie să lăsaţi de o parte făgaşurile bine conturate şi să adoptaţi o manieră mai intuitivă, mai nuanţată de a asculta interlocutorul.

O astfel de abordare este utilă oricui, de la negociatori la inventatori sau comercianţi. Ceea ce nu ştiţi vă poate ruina, pe voi sau acordul la care vreţi să ajungeţi. Găsirea acestor Lebede Negre este însă incredibil de dificilă. Provocarea principală o reprezintă faptul că oamenii nu ştiu ce întrebări să pună clientului, utilizatorului... interlocutorului. Majoritatea oamenilor nu sunt capabili să exprime informaţia de care aveţi nevoie decât dacă le puneţi întrebările corecte. Lumea nu i-a spus lui Steve Jobs: vrem un iPad. El a ştiut să descopere nevoia noastră, acea Lebădă Neagră, fără ca noi să ştim că acea informaţie era deja acolo.

Problema constă în faptul că întrebările obişnuite şi tehnicile de cercetare sunt menite să confirme *cunoscutele cunoscute* şi să reducă incertitudinea. Ele nu sunt create să facă faţă necunoscutului.

Negocierile vor suferi întotdeauna din cauza previzibilităţii limitate. Interlocutorul v-ar putea spune că „e un teren minunat” fără să vă spună că e de fapt un teren minat. Vor spune „Vecini gălăgioşi? Da, mă rog, cu toţii facem un pic de zgomot, nu-i aşa?” atunci când de fapt o trupă de heavy metal repetă în fiecare seară în casa

vecină.

Va reuşi cel care se va descurca cel mai bine să descopere, să se adapteze şi să exploateze necunoscutele.

Pentru a descoperi aceste necunoscute, trebuie să ne examinăm lumea, trebuie să emitem un apel şi să ascultăm cu mare atenţie răspunsul. Puneţi multe întrebări. Fiţi atenţi la indiciile non-verbale şi exprimaţi-vă întotdeauna remarcile în faţa interlocutorului.

Nu e desigur nimic diferit de ceea ce aţi învăţat până acum. E doar o etapă mai intensă şi mai intuitivă. Trebuie să ghiciţi adevărul din spatele camuflajului, trebuie să observaţi micile pauze care trădează un disconfort, trebuie să depistaţi minciunile. Nu căutaţi să vă validaţi aşteptările. Dacă asta urmăriţi, asta veţi găsi. Trebuie în schimb să vă deschideţi în faţa realităţii concrete aflate în faţa voastră.

Din acest motiv, compania mea şi-a schimbat formatul de pregătire şi punere în practică în negociere. Oricât de multe studii a făcut echipa noastră înainte de interacţiune, ne întrebăm constant „De ce ne comunică ceea ce ne comunică în momentul ăsta?” Ţineţi minte, negocierea e mai mult un mers pe sârmă decât o luptă contra unui adversar. Dacă vă concentraţi prea mult asupra obiectivului final veţi fi distras de la următorul pas, riscând astfel să cădeţi de pe sârmă. Concentrativă asupra următorului pas, pentru că sârma vă va conduce la obiectivul final, dacă faceţi toţi paşii.

Majoritatea oamenilor se aşteaptă ca Lebedele Negre să fie nişte informaţii păzite cu stricteţe, însă informaţia poate părea complet inofensivă. Ambele părţi ar putea să ignore complet importanţa lor. Interlocutorul are întotdeauna nişte informaţii a căror valoare nu o conştientizează.

CELE TREI TIPURI DE PÂRGHII

Mă voi întoarce la tehnicile concrete de descoperire a Lebedelor Negre, dar vreau mai întâi să văd ce anume le face atât de utile.

Răspunsul este că acţionează ca o pârghie. Lebedele Negre vă măresc forţa. Ele vă oferă avantajul.

„Pârghie" este cuvântul magic, dar e de asemenea şi un concept pe care experţii în negocieri îl folosesc cu mare uşurinţă, fără însă a se apleca asupra lui decât arareori. Aşa că asta aş dori să fac eu acum.

În teorie, o pârghie presupune capacitatea de a provoca pierderi şi a zădărnici câştigul. Ce anume vrea să câştige adversarul şi ce anume se teme că va pierde? Ni se spune că dacă descoperim aceste informaţii vom acţiona ca o pârghie asupra percepţiilor, acţiunilor şi deciziilor părţii adverse. În practică, atunci când percepţiile noastre iraţionale constituie realitatea noastră, pierderea şi câştigul sunt noţiuni greu de definit, şi de multe ori nu contează ce pârghii acţionează asupra voastră, ci pârghiile cu care voi acţionaţi asupra lor. De aceea spun că există întotdeauna o pârghie: e un concept în mare parte afectiv, iar el poate fi construit indiferent dacă există deja sau nu.

Dacă vorbesc cu voi, aveţi o pârghie. Cine are pârghia într-o răpire? Răpitorul sau familia victimei? Majoritatea oamenilor cred că răpitorul are toate pârghiile. Desigur răpitorul are în posesia lui o persoană dragă, dar şi voi aveţi ceva după care el tânjeşte. Care este sentimentul mai puternic? De asemenea, câţi cumpărători au răpitorii pentru marfa pe care încearcă să o vândă? Ce model de afaceri are succes cu un singur cumpărător?

În construirea unei pârghii intră multe materii prime, cum ar fi timpul, nevoia şi concurenţa. Dacă *trebuie* să vă vindeţi casa *acum*, aveţi mai puţine pârghii decât dacă nu aţi avea un termen limită. Dacă *vreţi* să vindeţi dar nu sunteţi *forţaţi* să vindeţi, aveţi mai multe pârghii. Iar dacă aveţi mai multe oferte, bravo vouă.

Trebuie să atrag atenţia că pârghiile nu sunt totuna cu puterea. Donald Trump are putere enormă, dar dacă e pierdut în deşert şi proprietarul singurului magazin de pe o distanţă de kilometri are apa pe care şi-o doreşte, vânzătorul are o pârghie.

Puteţi să vă reprezentaţi această pârghie ca pe un fluid care clipoceşte între cele două părţi. Ca negociator trebuie să ştiţi tot timpul care dintre părţi crede că are cel mai mult de pierdut dacă negocierile eşuează. Partea care simte că are mai mult de pierdut şi se teme mai mult de pierderea respectivă are mai puţine pârghii, şi viceversa. Pentru a obţine o pârghie, trebuie să convingeţi interlocutorul că are ceva concret de pierdut dacă negocierea eşuează.

Există trei tipuri de pârghii: pozitive, negative şi normative.

PÂRGHIILE POZITIVE

O pârghie pozitivă reprezintă pur şi simplu capacitatea voastră ca negociatori de a oferi – sau refuza – lucruri pe care şi le doreşte interlocutorul. Ori de câte ori cealaltă parte vă spune „Vreau...” sub forma „Vreau să-ţi cumpăr maşina, aveţi o pârghie pozitivă.

Când ei spun asta, voi aveţi puterea: puteţi să le îndepliniţi dorinţa; puteţi să le-o refuzaţi şi astfel să le provocaţi durere; sau puteţi folosi dorinţa lor pentru a obţine un rezultat mai bun.

Iată un exemplu: la trei luni după ce v-aţi scos la vânzare afacerea, un potenţial cumpărător vă spune „Da, aş vrea să o cumpăr”. Sunteţi în culmea fericirii, dar după câteva zile bucuria voastră se transformă în dezamăgire atunci când vă face o ofertă atât de scăzută încât e de-a dreptul jignitoare. E singura ofertă pe care o aveţi, aşa că ce faceţi?

Acum, să sperăm că aţi mai luat legătura şi cu alţi cumpărători, chiar şi într-un cadru informai. Dacă aţi făcut-o, puteţi folosi oferta pentru a crea o senzaţie de concurenţă şi a declanşa o licitaţie cu conflict. Cel puţin aşa îi veţi forţa să facă o alegere.

Chiar dacă nu aveţi alte oferte sau cumpărătorul interesat e prima voastră variantă, aveţi mai multă putere decât aveaţi înainte ca interlocutorul să-şi fi dezvăluit dorinţa. Voi deţineţi ceea ce ei îşi doresc. De aceea,

negociatorii experimentaţi evită să facă oferte: ei nu vor să renunţe la pârghie.

O pârghie pozitivă ar trebui să vă îmbunătăţească capacităţile psihologice în timpul negocierii. Aţi pornit de la o situaţie în care voi vreţi ceva de la investitor şi aţi ajuns la o situaţie în care amândoi vă doriţi ceva de la celălalt.

Odată ce aţi început, puteţi identifica şi alte lucruri pe care şi le doreşte adversarul vostru. Poate că vrea să cumpere firma în etape. Oferiţi-i această ocazie, dacă vrea să crească preţul. Poate că v-a oferit deja toţi banii de care dispune. Ajutaţi-l să obţină ce-şi doreşte – afacerea voastră – spunând că nu-i puteţi vinde pentru suma oferită decât 75%.

PÂRGHIILE NEGATIVE

Cel mai frecvent, în imaginaţia omului obişnuit aceasta este imaginea care apare când aude cuvântul „pârghie”. Ea reprezintă capacitatea negociatorului de a-şi face interlocutorul să sufere. Ea se bazează pe ameninţări: aveţi o pârghie negativă dacă puteţi spune interlocutorului „Dacă nu-ţi îndeplineşti angajamentul/nu-ţi plăteşti factura etc. Îţi voi distruge reputaţia”.

Acest tip de pârghie atrage atenţia oamenilor din cauza unui concept pe care l-am amintit: *intoleranţa la pierderi*. După cum psihologii au dovedit în mod repetat, şi negociatorii eficienţi ştiu demult, pierderile potenţiale au un profil mai mare în mintea omenească decât câştigurile de aceleaşi dimensiuni. Ca să obţinem un rezultat bun am putea fi dispuşi să facem un pariu riscant, însă salvarea reputaţiei oferă o motivaţie mult mai puternică.

Aşa că ce fel de Lebede Negre care ar putea acţiona ca pârghii negative ar trebui să căutaţi? Negociatorii eficienţi caută informaţii, prezentate adesea în trecere, care arată ce anume este important pentru interlocutori: Care este publicul lor? Ce înseamnă un statut şi o reputaţie pentru ei? Ce îi sperie cel mai tare? Pentru a afla această informaţie, una dintre metode este să părăsiţi

masa negocierii şi să vorbiţi cu o altă persoană care-l cunoaşte pe interlocutorul vostru. Cea mai eficientă metodă este însă să deduceţi aceste informaţii din interacţiunile cu interlocutorul.

Trebuie însă să vă avertizez: nu cred că ameninţările directe funcţionează şi sunt extrem de atent chiar şi cu cele subtile. O ameninţare poate fi ca o bombă nucleară. O să se producă reziduuri toxice care vor fi dificil de îndepărtat.

Trebuie să gestionaţi cu grijă potenţialul consecinţelor negative, altminteri vă veţi răni şi veţi otrăvi sau arunca în aer întreaga negociere.

Dacă băgaţi pârghia voastră negativă pe gâtul interlocutorului, acesta ar putea să o perceapă ca pe o pierdere a propriei autonomii. Oamenii preferă să moară decât să renunţe la autonomia lor. Se vor comporta cel puţin iraţional şi vor încheia negocierea.

O tehnică mai subtilă este cea prin care vă etichetaţi pârghiile negative, făcându-le evidente fără să atacaţi. Propoziţii ca „Se pare că preţuiţi faptul că sunteţi plătit întotdeauna la timp” sau „Se pare că nu vă interesează în ce postură mă plasaţi” pot deschide procesul de negociere.

PÂRGHIILE NORMATIVE

Orice persoană are un set de reguli şi o conduită morală.

O pârghie normativă presupunea folosirea normelor şi standardelor celeilalte părţi pentru a vă îmbunătăţi poziţia. Dacă puteţi să demonstraţi incongruenţe între credinţele şi acţiunile lor, aveţi la dispoziţie o pârghie normativă. Nimănui nu-i place să pară ipocrit.

De exemplu, dacă interlocutorul scapă informaţia că plăteşte în general mai multe tranşe când cumpără o companie, puteţi să vă încadraţi preţul dorit de o manieră care să reflecte această evaluare.

Descoperirea Lebedelor Negre care vă oferă pârghii normative poate fi la fel de simplă ca întrebarea adresată interlocutorului prin care îi cereţi să vă spună ce crede;

apoi, voi îl veşi asculta atent şi deschis. Vreţi să vedeţi ce limbaj foloseşte, pentru ca mai apoi să-l folosiţi şi voi cu el.

CUNOAŞTEŢI-LE RELIGIA

Am condus negocierile cu un fermier devenit unul dintre cel mai improbabil terorist de după 11 septembrie pe care vi l-aţi putea imagina.

Drama a început când Dwight Watson, un cultivator de tutun din Carolina de Nord, şi-a legat jeepul de un tractor John Deere ornat cu pancarte şi un steag al Statelor Unite arborat în jos şi l-a remorcat până la Washington D.C. pentru a protesta la politicile guvernului pe care el le considera falimentare pentru cultivatorii de tutun.

Când a ajuns în capitală, Watson a oprit tractorul între monumentul lui Washington şi monumentul veteranilor războiului din Vietnam şi a ameninţat că le aruncă în aer cu bombele cu „organo-fosfat" pe care susţinea că le are în maşină.

Capitala a fost complet blocată iar poliţia a interzis accesul pe o zonă de opt străzi, de la monumentul Lincoln la monumentul Washington.

Survenită la câteva luni după atacurile cu lunetişti de la Beltway şi în perioada pregătitoare a războiului din Irak, uşurinţa cu care Watson a reuşit să dea peste cap capitala ţării provoca panică în rândul oamenilor.

Într-un interviu telefonic, Watson le-a povestit reporterilor de la *Washington Post* că era în misiune şi nu accepta decât un rezultat de tip totul sau nimic, dorind astfel să demonstreze că reducerea subvenţiilor îi falimentează pe crescătorii de tutun. Le-a spus celor de la *Post* că Dumnezeu i-a ordonat să protesteze şi că nu avea de gând să plece.

„Dacă aşa vreţi să conduceţi America, să o ia dracu'", a zis el. „Eu nu mă predau. Pot să mă arunce în apă. Sunt gata să ajung în rai".

FBI-ul m-a trimis într-o dubă specială pe National Mall, unde trebuia să conduc o echipă de agenţi FBI şi

pădurari, în timp ce încercam să-l convingem pe Watson să nu se sinucidă şi să nu omoare odată cu el atâţia nevinovaţi.

Şi apoi ne-am pus pe treabă.

Aşa cum v-aţi putea aştepta, într-o negociere în care un tip ameninţă să arunce în aer o bună parte a capitalei Statelor Unite era un climat de-a dreptul tensionat. Lunetiştii avea puştile aţintite pe Watson şi aveau „undă verde” să tragă dacă făcea vreo mişcare nebunească.

În orice negociere, dar mai ales într-o negociere atât de tensionată, nu contează cât de bine vorbiţi ci cât de bine ascultaţi, înţelegerea „celuilalt” e o condiţie imperativă pentru a putea vorbi convingător şi a prezenta opţiuni cu care să rezoneze. Există partea vizibilă a negocierii şi apoi toate lucrurile aflate sub zona de suprafaţă (spaţiul secret al negocierii în care trăiesc Lebedele Negre).

Accesul la acest spaţiu ascuns se face foarte adesea prin intermediul înţelegerii punctului de vedere al celuilalt asupra lumii, al *raţiunii lui de a fi*, al religiei sale. Dacă sondaţi „religia” interlocutorului (Dumnezeul lui, dar nu e o regulă generală) presupune implicit să treceţi dincolo de masa de negociere şi să pătrundeţi în viaţa afectivă şi de altă natură a interlocutorului.

Odată ce aţi înţeles perspectiva interlocutorului vă puteţi construi o influenţă. De aceea îmi foloseam energia în timp ce vorbeam cu Watson încercând să descopăr cine e, în loc să-i argumentez logic să se predea.

Am aflat astfel că Watson reuşea din ce în ce mai greu să facă faţă cheltuielilor de la ferma lui de 485 de hectare pe care o avea în familie de cinci generaţii. După o secetă devastatoare şi reducerea la jumătate a cotei de recoltă, Watson s-a decis că trebuie să vândă ferma şi s-a dus la Washington ca să spună ce avea de zis. Voia atenţie, iar noi aveam o pârghie pozitivă la dispoziţie, pentru că acum ştiam ce voia.

Watson ne-a mai spus şi că fusese veteran, iar

veteranii au reguli. E o informaţie binevenită, căci atunci când auziţi astfel de lucruri înseamnă că aveţi la dispoziţie o pârghie normativă. Ne-a spus că era dornic să se predea, dar nu imediat. Ca ofiţer de poliţie militară în brigada 82 aeropurtată în anii ’70, a aflat că dacă era prins în spatele liniilor inamice se putea retrage cu onoare dacă nu primea întăriri în trei zile. Dar nu mai devreme de trei zile.

Aveam aşadar un set de reguli formulate pe care-l puteam face să le respecte, precum şi recunoaşterea faptului că s-ar putea retrage, ceea ce presupunea că, în ciuda cuvintelor mari despre o moarte eroică, voia de fapt să trăiască. Unul dintre primele lucruri pe care trebuie să încercaţi să le stabiliţi într-o negociere pentru viaţa unui ostatic este dacă perspectiva interlocutorului include un viitor în care aceştia să fie în viaţă. Iar Watson răspunsese afirmativ.

Am folosit această informaţie – o pârghie negativă, deoarece puteam să-i luăm ceva ce-şi dorea, anume viaţa – şi am început să o folosim, împreună cu pârghia pozitivă a dorinţei lui de a se face auzit. I-am subliniat că era deja pe toate posturile naţionale de ştiri şi, dacă voia ca mesajul lui să supravieţuiască, trebuia să rămână în viaţă.

Watson era suficient de inteligent încât să înţeleagă că erau şanse destul de mari să nu scape cu viaţă, însă respecta cu toate acestea regulile onoarei militare. Propriile frici şi dorinţe dădeau naştere unor pârghii negative sau pozitive, însă ele erau subordonate normelor după care îşi trăia viaţa.

Era tentant să aşteptăm până a treia zi, dar mă îndoiam că vom ajunge atât de departe. Cu fiecare oră care trecea, atmosferă devenea din ce în ce mai tensionată. Capitala era sub asediu şi aveam motive să credem că ar fi putut avea explozibili. Dacă făcea o mişcare greşită, o zvâcnire, lunetiştii l-ar fi ucis. Avusese deja câteva ieşiri furioase, aşa că fiecare oră care trecea îl expunea unui risc şi mai mare. Ar fi putut fi ucis.

Nu puteam însă să folosim ameninţarea şi să ne

aşteptăm să funcţioneze. Motivul pentru care nu ar fi funcţionat este aşa-zisul „paradox al puterii”: cu cât insistăm mai mult, cu atât devine mai probabil să întâmpinăm rezistenţă. De aceea pârghiile negative trebuie folosite foarte chibzuit.

Cu toate acestea, timpul se scurgea şi trebuia să precipităm lucrurile.

Cum puteam face asta?

Ce a urmat constituie unul dintre exemplele extraordinare ale felului în care ascultarea profundă a interlocutorului pentru a-i înţelege perspectiva poate să vă ofere o Lebădă Neagră care să schimbe dinamica negocierii. Watson nu mi-a spus direct ce voiam să ştim, dar ascultând cu atenţie am putut descoperi un adevăr subtil pe care se sprijinea întreg discursul lui.

La vreo 36 de ore de la începerea asediului, Winnie Miller, agent FBI din echipa noastră care asculta cu atenţie încercând să detecteze indicii subtile pe care Watson le făcea, s-a întors şi mi-a zis.

— E creştin practicant, mi-a zis ea. Spune-i că mâine e înălţarea. E ziua în care creştinii cred că Iisus Hristos a ieşit din mormânt şi s-a înălţat la cer. Dacă Cristos poate să iasă din mormânt a treia zi, de ce n-ar putea şi Watson?

Era un exemplu minunat de ascultare profundă. îmbinând contextul cuvintelor lui Watson cu o cunoaştere profundă a perspectivei lui, ea ne-a permis să-i demonstrăm lui Watson nu doar că îl *ascultăm*, dar că îl şi *auzim*.

Dacă am înţeles corect subtextul lui, i-am permite astfel să părăsească onorabil asediul cu senzaţia că se predă unui adversar care-l respectă, pe el şi credinţele lui.

Poziţionându-vă solicitările în cadrul perspectivei asupra lumii asumată de interlocutor, arătaţi respect şi obţineţi atenţie şi rezultate. A şti ce religie are interlocutorul înseamnă mai mult decât a avea o pârghie normativă simplă. Puteţi avea astfel o înţelegere holistică a perspectivei asupra lumii a interlocutorului – în acest caz,

chiar religia lui – şi să folosiţi acest fapt pentru a vă îndruma în etapele negocierii.

Folosirea religiei interlocutorului e extrem de eficientă în mare parte şi pentru că aceasta are autoritate asupra lor. „Religia" celuilalt poate fi ceea ce consideră piaţa, experţii, Dumnezeu sau societatea – oricine şi orice contează pentru el – că este echitabil şi just. Iar oamenii se supun acestei autorităţi.

La următoarea discuţie cu Watson, am amintit că dimineaţa următoare era înălţarea. La celălalt capăt al firului s-a lăsat o tăcere prelungită. Era atât de linişte în Centru de Operaţiuni al Negocierii, încât puteai auzi inima celui de lângă tine.

Watson a tuşit.

— Ies, a zis el.

Şi a ieşit, după un asediu de 48 de ore, salvându-se de la moarte şi permiţând capitalei să-şi reia viaţa normală.

Nu au fost găsiţi explozibili.

Deşi ar trebui să fie clar din povestea lui Watson cât de important este să „ştiţi" religia interlocutorului, iată două indicii prin care puteţi afla religia corectă:

Revizuiţi importanţa a tot ce vi se spune. Nu veţi auzi totul de prima dată aşa că trebuie să verificaţi. Faceţi schimb de notiţe cu colegii. Veţi descoperi adesea informaţii noi care vă vor ajuta să avansaţi în negociere.

Folosiţi şi alţi ascultători care să nu facă nimic altceva decât să citească printre rânduri. Ei vor auzi lucrurile care vă vor scăpa.

Cu alte cuvinte: ascultaţi, ascultaţi iar, şi după aceea ascultaţi din nou.

Am văzut cum o înţelegere holistică a „religiei" interlocutorului – o mare Lebădă Neagră – vă poate oferi o pârghie normativă cu care obţineţi rezultate în negociere. Există şi alte metode prin care învăţând „religia" interlocutorului puteţi ajunge la rezultate mai bune.

PRINCIPIUL ASEMĂNĂRII

Studiile recente ale sociologilor confirmă o presupunere veche de când lumea a negociatorilor eficienţi: avem încredere mai mare în oameni atunci când îi considerăm asemănători sau familiari.

Oamenii au încredere în cei din grupul din care fac parte. Apartenenţa este un instinct primar. Dacă puteţi declanşa acest instinct, această senzaţie de „Ah, vedem lumea în acelaşi fel”, atunci veţi câştiga imediat influenţă.

Când interlocutorii noştri demonstrează atitudini, credinţe, idei – chiar şi stiluri vestimentare – asemănătoare cu ale noastre, avem tendinţa să-i plăcem şi să avem mai multă încredere în ei. Asemănări frivole precum apartenenţa la acelaşi club sau aceeaşi facultate terminată pot creşte încrederea.

Din acest motiv, mulţi negociatori din culturi diferite petrec foarte mult timp construind încredere înainte de a se gândi la oferte. Ambele părţi ştiu că informaţiile pe care le-ar putea obţine sunt esenţiale unei înţelegeri bune şi construirii unor pârghii. E ca o scenă în care doi câini se urmăresc în cerc unul pe celălalt, mirosindu-şi fundurile.

Am reuşit să parafez un contract de prestări servicii pentru firma mea cu un director general din Ohio folosindu-mă în bună măsură de principiul asemănării.

Interlocutorul meu tot aducea în discuţie teme care mi se păreau specifice unui pocăit. În timp ce vorbeam, ezita dacă să-şi cheme sau nu consilierii. îl jena problema consilierilor, ba mi-a şi zis la un moment dat „Nimeni nu mă înţelege”.

Am început să-mi storc mintea căutând un cuvânt din vocabularul creştin pentru a surprinde esenţa a ceea ce-mi spusese. Apoi mi-a venit cuvântul, un termen folosit adesea în cadrul bisericii pentru a descrie datoria pe care o avem de a folosi resursele noastre şi ale lumii – aşadar ceea ce ne-a dat Dumnezeu – cu modestie, justeţe şi răspundere.

— Pentru dumneavoastră se rezumă deci la păstorire, nu e aşa? am zis.

Vocea i s-a schimbat imediat.

— Da! Eşti singurul care chiar înţelege, a răspuns.

Am semnat pe loc contractul. Arătând că înţelegeam motivele profunde ale vieţii lui şi transmiţându-i senzaţia de asemănare, de comunitate reciprocă, l-am putut convinge să semneze. Din momentul în care i-am proiectat o identitate comună cu mine, ca creştin, am obţinut încrederea lui. Nu doar pe baza asemănării, ci şi graţie înţelegerii pe care o presupune acel moment de asemănare.

PUTEREA SPERANŢELOR ŞI VISURILOR

Odată ce cunoaşteţi religia interlocutorului şi vă puteţi imagina ce vrea de la viaţă cu adevărat, puteţi folosi aceste aspiraţii ca o metodă de a-l face să vă urmeze.

Orice inginer, orice director, orice copil, cu toţii vrem să credem că suntem capabili de lucruri extraordinare. Când suntem copii, ne visăm jucători importanţi în momente cheie: că suntem actori şi am câştigat un premiu Oscar, că suntem un sportiv care a dat golul decisiv. Pe măsură ce timpul trece, părinţii, profesorii şi prietenii ne spun mai adesea ce putem şi ce nu putem să facem, în loc să ne spună ce e posibil. Începem să ne pierdem credinţa.

Când cineva se arată însă pasionat de o cauză pe care am susţinut-o dintotdeauna şi ne prezintă şi un plan concret prin care putem să ne îndeplinim dorinţa, se schimbă propriile noastre percepţii asupra limitelor. Ne dorim cu toţii o hartă spre bucurie, iar când cineva are suficient curaj încât să ne-o deseneze, îl vom urma în mod firesc.

Prin urmare, atunci când descoperiţi obiectivele neîndeplinite ale interlocutorului, invocaţi puterea voastră şi cât sunteţi de dispuşi să vă lăsaţi însoţiţi, arătându-vă entuziasmaţi de obiectivele interlocutorului şi de capacitatea lui de a le duce la bun sfârşit.

Ted Leonsis se pricepe de minune la asta. Proprietar al echipei profesioniste de baschet Washington Wizards şi al echipei profesioniste de hochei Washington Capitals, el vorbeşte constant despre crearea acelor momente

nemuritoare din istoria sporturilor de povestit nepoţilor generaţii de-a rândul. Cine nu vrea să ajungă la o înţelegere cu un om care-l va face nemuritor?

RELIGIA CA MOTIV

Studiile recente au demonstrat că oamenii reacţionează favorabil la solicitările formulate pe un ton rezonabil, urmate de un motiv de tip „deoarece”.

Într-un studiu renumit de la sfârşitul anilor, 70, 3 profesorul de psihologie de la Harvard Ellen Langer şi colegii ei au abordat persoane aflate la coadă la copiator întrebând dacă se pot băga în faţă. Uneori ofereau un motiv, alteori nu. A constatat cu stupoare că dacă nu oferea niciun motiv, 60% nu o lăsau să se bage în faţă, în timp ce cu motiv o lăsau 90%. Şi nu conta că motivul era întemeiat. („Mă scuzaţi, am numai cinci pagini. Pot să mă aşez în faţă pentru că trebuie să fac nişte copii?” funcţiona de minune). Oamenii reacţionau pozitiv la această formulare.

Deşi când era vorba de ceva simplu cum ar fi nişte copii motivele stupide funcţionau, când sunt în joc probleme mai complicate vă puteţi spori eficienţa oferind motive care fac referire la religia interlocutorului. Dacă directorul creştin mi-ar fi făcut o ofertă prea scăzută când mi-a zis că ne angajează, i-aş fi putut răspunde „Aş vrea din tot sufletul, dar am datoria de a păstori cum trebuie resursele firmei”.

NU E O NEBUNIE, E UN INDICIU

Nu stă în natura umană să iubim necunoscutul. Ne sperie. Când ne confruntăm cu el îl ignorăm, fugim sau îl etichetăm pentru a-l putea respinge. În cadrul negocierilor, această etichetare se manifestă cel mai frecvent prin afirmaţia „e nebun!”

Iată un motiv pentru care am criticat aspru o parte din felul în care s-a implementat politica de negociere în situaţii de răpire în America, anume faptul că noi nu negociem cu cei pe care-i catalogăm drept „terorişti”, inclusiv grupurile de talibani sau adepţii Statului Islamic.

Analistul pe probleme de siguranţă naţională Peter Bergen de la CNN rezumă bine motivul acestui non-combat: „A negocia cu fanatici religioşi care au iluzia grandorii nu decurge în general prea bine”.

Am ales alternativa în care *nu* le înţelegem religia, fanatismul şi iluziile. În locul unei negocieri care să nu decurgă bine, dăm din umeri şi zicem „Sunt nebuni!”

E o abordare complet greşită. Trebuie să înţelegem nişte noţiuni. Nu spun asta pentru că aş fi vreun pacifist slab de înger (FBI-ul nu angajează astfel de agenţi) ci pentru că ştiu că înţelegerea acestor aspecte constituie cea mai bună metodă de a descoperi vulnerabilităţile şi nevoile interlocutorului, câştigând astfel influenţă. Nu puteţi obţine aceste informaţii decât dacă vorbiţi.

Nimeni nu e imun la replica „e nebun!” Puteţi vedea cum îşi face simţită prezenţa în orice fel de negociere, de la una între părinte şi copil şi la un comitet al Congresului Statelor Unite, până în lumea negocierilor din mediul de afaceri.

Momentul în care atingem maximul de disponibilitate de a ridica mâinile în aer şi de a declara „e nebun!”, e adesea cel mai bun moment de a descoperi Lebedele Negre care transformă negocierea. Când auzim sau vedem ceva care nu are sens – ceva „nebunesc” ne aflăm la o răscruce de drumuri: fie continuăm cu din ce în ce mai multă insistenţă să ne aplecăm asupra a ceea ce la început nu putem procesa, sau alegem cealaltă cale, care ne garantează eşecul şi în care ne convingem singuri că negocierea era oricum inutilă.

În excelenta carte *Negotiation Genius, 4* profesorii de la Harvard Business School Deepak Malhotra şi Max H. Bazerman oferă o perspectivă asupra motivelor frecvente pe care negociatorii le invocă pentru a-şi considera interlocutorii nebuni.

Vreau să vorbim acum despre ele.

EROAREA NR1: SUNT PROST INFORMAŢI

Interlocutorul acţionează adesea pe baza unor

informaţii eronate, iar oamenii vor face alegeri proaste atunci când au informaţii proaste. În industria informatică există un termen pentru acest fenomen: GIGO (Gunoi la intrare, gunoi la ieşire).

Malhotra ne oferă exemplul unui student de-al lui care avea o dispută cu un fost angajat care pretindea că trebuie să i se plătească suma de 130.000 de dolari cu titlu de comisioane pentru o activitate pe care o prestase înainte de a fi concediat. Ameninţa să recurgă la instanţă.

Nedumerit, directorul a apelat la contabilii companiei. A descoperit astfel problema: până să fie concediat, rapoartele erau execrabile, dar între timp fuseseră refăcute. Pe baza noilor informaţii, contabilii l-au asigurat pe director că de fapt angajatul datora companiei 25.000 de dolari.

Dornic să evite un proces, directorul l-a sunat pe angajat, i-a explicat situaţia şi i-a făcut o ofertă: dacă angajatul renunţa la proces, putea să păstreze cei 25.000 de dolari. Spre surprinderea lui, angajatul a zis că vrea să continue cu procesul, deci a acţionat iraţional, nebuneşte.

Malhotra i-a spus studentului că nu era vorba de o nebunie, ci despre o lipsă de informaţii şi încredere. Directorul a cerut apoi ajutorul unei firme de audit contabil să verifice datele şi să trimită rezultatul angajatului.

Ce a urmat? Angajatul a renunţat la proces.

Ideea de bază aici este că oamenii care operează pe baza unor informaţii incomplete par nebuni în ochii celor care au alte informaţii. Va fi misiunea voastră atunci când vă veţi confrunta cu o astfel de persoană într-o negociere să descoperiţi ceea ce nici ea nu ştie şi să îi furnizaţi această informaţie.

EROAREA nr. 2: ACŢIONEAZĂ DIN CONSTRÂNGERE

În orice negociere în care interlocutorul pare să ezite, există posibilitatea să existe lucruri pe care nu le poate face dar pe care nu e dornic să le dezvăluie. Aceste

constrângeri pot face ca şi cel mai sănătos psihic interlocutor să pară iraţional. Cealaltă parte ar putea să nu facă ceva din cauza unui sfat juridic, din cauza unor promisiuni deja făcute sau chiar pentru a evita crearea unui precedent.

Sau poate că le lipseşte autoritatea să parafeze înţelegerea.

Un client de-al meu s-a confruntat cu această situaţie în timp ce încerca să atragă Coca-Cola pe lista de clienţi ai firmei lui de marketing.

Tipul negocia o înţelegere de luni de zile şi tocmai începea luna noiembrie. Era speriat că dacă nu parafează înţelegerea înainte de sfârşitul anului calendaristic va trebui să aştepte ca Coca Cola să aprobe un nou buget, putându-şi astfel pierde clientul.

Problema era că omul lui de legătură dintr-odată nu-i mai răspundea la telefon. Aşa că i-am spus să trimită o variantă a e-mailului nostru clasic pentru cei care nu răspund, cea care funcţionează întotdeauna: „Aţi renunţat la ideea de a mai semna contractul anul acesta?

După care s-a petrecut ceva foarte ciudat. Persoana de legătură de la Coca Cola nu a răspuns la e-mailul perfect? Ce se petrecea?

La prima vedere părea destul de iraţional, însă până la momentul respectiv persoana de legătură se comportase corect. I-am spus clientului că nu putea să însemne decât un singur lucru: că persoana *renunţase* la încheiere contractului până la sfârşitul anului, dar nu voia să recunoască. Sigur era la mijloc o constrângere.

Având această informaţie, l-am pus pe client să sape adânc. După câteva telefoane şi e-mailuri a dat de o persoană care-l ştia pe omul de legătură. Se pare că aveam dreptate: departamentul omului de legătură era de săptămâni bune într-o stare de haos, iar în mijlocul luptelor din companie tipul îşi pierduse influenţa. Nu era de mirare că se jena să recunoască acest lucru, de aceea îl evita pe clientul meu.

Pe scurt, avea constrângeri majore.

EROAREA NR. 3: AU ALTE INTERESE

Să ne aducem aminte de William Griffin, primul om care a ucis un ostatic la un termen limită. Ceea ce nu au luat în calcul negociatorii poliţiei şi ai FBI-ului de la faţa locului a fost că el nu avea interes să negocieze o înţelegere prin care să elibereze ostaticii contra unei sume de bani. El îşi dorea să fie ucis de un poliţist. Dacă ar fi putut scoate la iveală acest interes ascuns, ar fi putut evita o parte din tragedia produsă în ziua respectivă.

Prezenţa intereselor ascunse nu e atât de rară pe cât aţi crede. Interlocutorul vostru va refuza adesea oferte din motive care nu au nimic de-a face cu valoarea ofertelor.

Un client ar putea amâna achiziţia produsului vostru pentru ca să prindă închiderea anului înainte de data facturii, sporindu-şi şansele la promovare. Sau un angajat şi-ar putea da demisia în mijlocul unui proiect foarte important, chiar înaintea perioadei de plată a primelor, pentru că a aflat că colegii lui câştigă mai mult. Pentru acel angajat, echitatea e cel puţin la fel de importantă ca şi banii.

Oricare ar fi datele concrete ale situaţiei, aceşti oameni nu acţionează iraţional. Ei nu fac decât să se conformeze unor nevoi şi dorinţe pe care voi încă nu le înţelegeţi, pe baza felului în care arată lumea pentru ei, în funcţie de propriul lor set de reguli. Obiectivul vostru este să scoateţi aceste Lebede Negre la vedere.

După cum aţi constatat, atunci când recunoaşteţi faptul că interlocutorul nu este iraţional ci doar prost informat, constrâns sau supus unor interese pe care încă nu le cunoaşteţi, spaţiul de manevră pe care-l aveţi la dispoziţie creşte sensibil, permiţându-vă astfel să negociaţi mult mai eficient.

Iată câteva metode prin care să descoperiţi acele Lebede Negre puternice:

DISCUTAT! FAŢĂ ÎN FAŢĂ

Lebedele Negre sunt incredibil de greu de descoperit

dacă nu sunteţi prezenţi fizic la masa negocierilor.

Indiferent câte studii aţi efectua, există anumite informaţii pe care nu le veţi afla niciodată decât dacă vă aflaţi faţă în faţă cu persoana respectivă.

În ziua de azi, mulţi tineri rezolvă aproape orice printr-un e-mail. Aşa se fac lucrurile acum. E foarte dificil însă să găsiţi Lebede Negre într-un e-mail pentru simplul motiv că chiar dacă v-aţi deruta interlocutorul cu etichetări excelente şi întrebări calibrate, e-mailul lasă mult prea mult timp de gândire pentru a se repoziţiona astfel încât să nu facă dezvăluiri prea mari.

De asemenea, e-mailul nu permite folosirea efectelor de intonaţie, şi nu vă permite nici să descifraţi aspectele non-verbale ale reacţiei interlocutorului (ţineţi minte regula 7 – 38 – 55).

Să revenim acum la povestea clientului care încerca să obţină un contract cu Coca Cola, şi care a aflat că omul lui de legătură a fost înlăturat.

Mi-am dat seama că singura modalitate prin care clientul meu urma să obţină un contract cu Coca Cola era să-l facă pe omul de legătură să recunoască că nu are nicio influenţă asupra situaţiei şi să transmită mai departe cazul clientului meu, către o persoană cu putere de decizie. Era însă imposibil ca tipul ăsta să-şi dorească asta, pentru că-şi închipuia că ar putea avea în continuare un rol important.

I-am spus clientului meu să-l scoată pe omul de legătură din sediul Coca Cola.

— Trebuie să-l inviţi la un restaurant. Şi să-i spui „Ar fi o idee rea dacă v-aş invita la restaurantul dvs. preferat să servim o friptură, să ne mai destindem şi să nu vorbim despre afaceri?

Ideea era că indiferent de pretext – persoana de legătură se simţea jenată, nu-l plăcea pe clientul meu sau pur şi simplu nu voia să discute situaţia creată – singurul mod în care lucrurile puteau merge mai departe era prin interacţiune umană directă.

Aşa că clientul meu l-a invitat pe omul de legătură să

ia cina şi i-a promis că nu va aduce vorba de afaceri. Nu aveau însă cum să evite subiectul şi, pentru că clientul meu a avut o interacţiune personală, faţă în faţă, omul de legătură a recunoscut că nu putea duce înţelegerea la bun sfârşit. A recunoscut că departamentul lui era într-o stare proastă şi că trebuia să predea sarcina parafării contractului unei alte persoane.

Şi asta a şi făcut. A durat peste un an până la semnarea contractului, dar au reuşit.

OBSERVAŢI MOMENTELE CÂND LASĂ GARDA JOS

Deşi trebuie să vă întâlniţi faţă în faţă, întâlnirile formale de afaceri, întâlnirile structurate şi sesiunile planificate de negociere sunt adesea cel mai puţin relevante tipuri de întâlniri directe, pentru că în astfel de momente oamenii au cele mai mari rezerve.

Vânătoarea Lebedelor Negre e de asemenea eficientă în timpul momentelor mai puţin tensionate, când interlocutorul lasă garda jos, fie la mese precum cea pe care a luat-o clientul meu cu omul lui de legătură de la Coca Cola, fie în momentele scurte de relaxarea de dinaintea sau de după interacţiunile formale.

În timpul unei întâlniri tipice de afaceri, primele minute, înainte să vă apucaţi serios de treabă, şi ultimele clipe, când lumea pleacă, vă dezvăluie adesea mult mai multe despre interlocutor decât tot ce se petrece între aceste momente. De aceea reporterii nu-şi închid niciodată reportofoanele: cele mai bune materiale apar la începutul sau la finalul unui interviu.

Fiţi foarte atenţi la interlocutorul vostru în timpul întreruperilor, schimburilor ciudate sau orice alt lucru care întrerupe fluxul negocierii. Când cineva se dezice de ceva, faţa pe care o afişează oamenii se mai fisurează. Observând cine cedează şi cum reacţionează ceilalţi verbal şi non-verbal puteţi da peste o mină de aur.

DACĂ NU ARE SENS, SE POT FACE BANI

Studenţii mă întreabă adesea dacă Lebedele Negre sunt informaţii concrete sau orice element care ne ajută.

Le răspund întotdeauna că sunt orice element pe care nu-l cunosc şi care modifică situaţia.

Pentru a sublinia acest aspect, vă povestesc ce a păţit un student de-al meu de la MBA care făcea un voluntariat pentru o firmă privată de imobiliare din Washington. Confruntat cu nişte acţiuni ale interlocutorului care nu păreau raţionale, a descoperit fără să vrea una dintre cele mai mari Lebede Negre pe care le-am văzut de mulţi ani folosind o etichetare.

Studentul meu verifica potenţiale obiective de investiţii când unul dintre partenerii firmei i-a cerut să evalueze o proprietate mixtă în centrul oraşului Charleston, Carolina de Sud. El nu avea experienţă anterioară pe piaţa din Charleston, aşa că a sunat la agentul care vindea proprietatea şi a solicitat o broşură de informare.

După ce au discutat despre piaţă şi despre contract, studentul şi şeful lui au decis că preţul cerut de 4, 3 milioane de dolari era cu aproximativ 450.000 de dolari mai mare. În acel moment, studentul a sunat din nou la broker pentru a discuta despre preţ şi paşii următori.

După amabilităţile de introducere, agentul i-a cerut studentului meu să-i spună ce credea despre proprietate.

— Pare o proprietate interesantă, spuse el. Din păcate, nu avem repere concrete pe piaţă. Ne place în centru şi pe strada King mai ales, dar avem multe întrebări.

Agentul i-a spus apoi că activa pe piaţă de peste 15 ani aşa că avea toate informaţiile. În acest moment, studentul a început să-i pună întrebări calibrate de tip „cum” şi „ce” pentru a obţine informaţii şi a evalua aptitudinile agentului.

— Perfect, a zis studentul meu. Mai întâi, ce impact a avut asupra Charlestonului recesiunea economică?

Agentul a dat un răspuns amănunţit, amintind cazuri concrete în care piaţa şi-a revenit. Cu această ocazie i-a demonstrat studentului meu că avea foarte multe

informaţii.

— Se pare că am încăput pe mâini bune! zise el, folosind etichetarea pentru a construi empatie. Următoarea întrebarea: ce fel de randament generează o astfel de clădire?

În acest du-te-vino studentul meu a aflat că proprietarii obţin un randament între 6 şi 7% deoarece aceste clădiri erau populare printre studenţii de la universitatea locală, o instituţie în expansiune, iar peste 60% dintre studenţi trăiau în afara campusului.

El a mai aflat şi că ar fi deosebit de scump – dacă nu chiar fizic imposibil – să cumpere un teren în apropiere şi să construiască o clădire asemănătoare. În ultimii cinci ani nu mai construise nimeni pe strada respectivă din cauza regulamentului de patrimoniu al zonei. Şi chiar dacă ar fi putut cumpăra un teren, numai construirea unei clădiri asemănătoare ar costa 2, 5 milioane.

— Clădirea este în stare foarte bună, mai ales prin comparaţie cu celelalte oferte puse la dispoziţia studenţilor, spuse agentul.

— Se pare că această clădire e mai mult un soi de cămin de lux decât o clădire obişnuită cu mai multe familii, spuse studentul meu, folosind o etichetare pentru a obţine mai multe date.

Şi le-a obţinut.

— Da, din fericire şi din nefericire, a zis agentul. Rata de ocupare a fost de 100%, e o vacă bună de muls, însă studenţii se comportă ca orice studenţi…

În capul studentului meu s-a aprins un beculeţ: aici se petrecea ceva ciudat. Dacă era aşa o vacă buna de muls, de ce ar vinde cineva o clădire ocupată 100%, aflată în apropierea unui campus aflat în creştere într-un oraş prosper? Nu avea niciun sens. Puţin nedumerit, dar tot cu mentalitate de negociator, studentul meu a construit o etichetare. A etichetat eronat situaţia, fără să vrea, provocând agentul să-l corecteze şi să dezvăluie o Lebădă Neagră.

— Dacă vinde aşa o vacă buna de muls, se pare că vânzătorul are îndoieli legate de viitorul pieţei, a zis el.

— Ei bine, a zis agentul, vânzătorul are nişte proprietăţi mai mari în Atlanta şi Savannah aşa că trebuie să o vândă pe asta ca să plătească celelalte ipoteci.

Evrikal cu această informaţie, studentul a descoperit o Lebădă Neagră fantastică. Vânzătorul era constrâns să vândă, lucru pe care nu-l ştiuse până în acel moment.

Studentul a reuşit să reducă agentul la tăcere descriindu-i alte proprietăţi şi folosindu-se de moment pentru a discuta despre preţ cu şeful lui. Şeful i-a dat acordul să facă o ofertă extrem de scăzută – o ancoră extremă – pentru a convinge agentul să accepte un preţ minim.

După ce l-a întrebat pe agent dacă vânzătorul era dispus să cadă repede la înţelegere şi a obţinut un răspuns afirmativ, studentul meu a aruncat ancora.

— Cred că am aflat destule, zise el. Suntem dispuşi să vă oferim 3, 4 milioane de dolari.

— OK, a răspuns agentul. E mult sub preţul cerut. O să-i spun proprietarului şi să vedem ce zice.

La scurt timp după aceea, agentul a revenit cu o contraofertă. Vânzătorul îi spusese că oferta era prea mică dar că era dispus să accepte 3, 7 milioane de dolari. Studentul meu abia se mai ţinea în scaun: contraoferta era sub preţul lui maxim. În loc însă să accepte suma – şi să rişte să lase bani pe masă într-o înţelegere pentru pămpălăi – studentul meu a continuat să preseze. A refuzat fără să pronunţe cuvântul „nu”.

— E mai aproape de valoarea care ni se pare corectă, a zis, dar nu putem să plătim mai mult de 3, 55 milioane.

(Studentul mi-a spus după aceea – şi am fost de acord – că ar fi trebuit să folosească o etichetare sau o întrebare calibrată aici pentru a determina agentul să liciteze împotriva lui. Fusese însă surprins de cât de mult scăzuse preţul, încât s-a apucat să se tocmească.)

— Nu am permisiunea să cobor sub 3, 6 milioane, a

răspuns agentul, demonstrând evident că nu fusese la niciun curs de negociere care preda modelul Ackerman şi despre cum să revii asupra termenilor pentru a evita tocmeala.

Şeful studentului i-a dat de înţeles că 3, 6 milioane erau în regulă şi a acceptat preţul.

Am arătat câteva din tehnicile folosite de studentul meu pentru a negocia cu succes o înţelegere pentru firma lui, de la folosirea etichetărilor şi întrebărilor calibrate, la descoperirea constrângerilor prin care a ieşit la iveală o Lebădă Neagră de toată frumuseţea. Mai trebuie amintit şi că studentul s-a pregătit intens înainte, cu etichetări şi întrebări, pentru a fi gata să speculeze Lebăda Neagră atunci când agentul i-a oferit-o.

Odată ce ştia că vânzătorul încerca să vândă clădirea pentru a plăti ipotecile celorlalte proprietăţi, ştia că timpul juca un rol important.

Se poate întotdeauna şi mai bine. Studentul meu mi-a zis după aceea că şi-ar fi dorit să nu ducă oferta atât de jos imediat şi că ar fi trebuit în schimb să mai discute despre celelalte proprietăţi. Ar fi putut găsi şi alte oportunităţi interesante în portofoliul vânzătorului.

El ar fi putut de asemenea să construiască mai multă empatie şi să afle şi mai multe necunoscute necunoscute prin etichetări sau întrebări calibrate de felul „Ce pieţe merg mai rău acum?” S-ar fi putut chiar întâlni faţă în faţă direct cu vânzătorul.

Cu toate acestea, s-a descurcat bine!

DEPĂŞIREA FRICII ŞI CUM SĂ ÎNVĂŢAŢI CE VREŢI DE LA VIAŢĂ

Oamenii au tendinţa generală de a se teme de conflict, aşa că evită argumente folositoare de teamă că tonul discuţiei va degenera în atacuri la persoană cărora nu le vor putea face faţă. Oamenii aflaţi în relaţii apropiate evită adesea să-şi facă cunoscute propriile interese, făcând compromisuri repetate pentru a nu crea impresia că sunt egoişti sau lacomi. Cedează, se amărăsc şi apoi se despart.

Am auzit cu toţii de căsătorii în care cuplurile nu se certau niciodată şi care s-au încheiat la tribunal.

Familiile reprezintă doar o variantă extremă a tuturor felurilor de organizare socială, de la guverne la mediul de afaceri. Cu excepţia câtorva talentaţi, cu toţii detestă negocierea la început. Vă transpiră palmele, se activează reflexul de luptă sau fugă (cu un accent puternic *pe fuga*) iar gândurile se amestecă haotic.

Primul nostru impuls natural este să dăm bir cu fugiţii, să aruncăm prosopul, să o luăm la sănătoasa. Simpla idee de a arunca o ancoră extremă ni se pare traumatizantă. De aceea atât în bucătărie cât şi în sălile de conferinţă predomină acordurile pentru pămpălăi.

Opriţi-vă şi gândiţi-vă puţin. Ne este teamă *cu adevărat* de tipul aflat de cealaltă parte a mesei? Vă promit că, poate cu câteva excepţii, nu o să vă ia la bătaie.

Nu, palmele transpirate sunt doar expresia unei frici psihologice, câţiva neuroni excitaţi din cauza unui impuls primar: dorinţa noastră înnăscută ca oameni de a ne înţelege cu ceilalţi membri ai tribului. Nu omul de vizavi ne sperie, ci însăşi ideea conflictului.

Dacă această carte reuşește să vă transmită un singur mesaj, acesta sper că vă va convinge să depăşiţi această frică de conflict şi vă va încuraja să o ocoliţi prin empatie. Pentru a excela în orice domeniu – a fi un negociator excelent, un director excelent, un soţ excelent, o soţie excelentă – asta va trebui să faceţi. Va trebui să ignoraţi acel demon mic care vă spune să renunţaţi, să vă înţelegeţi, dar şi demonul care vă spune să faceţi o scenă şi să urlaţi.

Va trebui să acceptaţi că un conflict reglementat, intenţionat, stă la baza unei negocieri eficiente, dar şi a vieţii în general. Vă rog să ţineţi minte că am subliniat pe parcursul cărţii faptul că adversarul vostru este situaţia, iar persoana cu care păreţi a fi în conflict este de fapt partenerul vostru.

Multe studii au demonstrat că un conflict sincer,

cinstit, în ceea ce priveşte obiectivele, îi ajută de fapt pe oameni să stimuleze procesul de colaborare. Negociatorii apţi au talentul să folosească conflictul pentru a continua negocierea, fără să o transforme într-o luptă personală.

Reţineţi că a lupta din greu pentru ceea ce credeţi nu e o dovadă de egoism. Nu e o dovadă de intimidare. Doar că nu vă ajută prea tare. Amigdala cerebrală, partea creierului care procesează frica, va încerca să vă convingă să renunţaţi, să vă daţi bătuţi pentru că fie celălalt are dreptate, fie vă comportaţi cu cruzime.

Dacă sunteţi o persoană cinstită, decentă care vrea un rezultat rezonabil, puteţi ignora amigdala cerebrală.

Înarmaţi cu stilul de negociere explicat în această carte – o căutare empatică, care urmăreşte să extragă informaţii cu scopul de a obţine cel mai bun rezultat – încercaţi doar să obţineţi valoare adăugată, punct. Nu să intimidaţi sau să umiliţi.

Punând întrebări calibrate conduceţi interlocutorul către obiectivele voastre, da. îl faceţi însă şi să examineze şi să exprime ceea ce-şi doreşte, şi de ce, precum şi modul în care poate reuşi. Le cereţi să fie creativi, ducându-i pe calea unei soluţii de colaborare.

Când mi-am cumpărat maşina 4 Runner roşie, l-am dezamăgit cu siguranţă pe reprezentantul care a primit un comision mai mic decât s-ar fi aşteptat. L-am ajutat însă să-şi îndeplinească cota de vânzări, şi am plătit cu siguranţă mai mult pe maşină decât preţul pe care l-a plătit reprezentanţa când a cumpărat-o de la Toyota. Dacă aş fi vrut doar să „câştig”, să umilesc, aş fi furat maşina aceea.

Vă cer aşadar un singur lucru: la birou sau la masă în familie, nu vă feriţi de un conflict cinstit, clar. Veţi obţine cel mai bun preţ pentru maşină, un salariu mai mare sau o donaţie mai substanţială. Dar şi vă veţi salva căsnicia, prieteniile şi familia.

Un om nu poate fi un negociator excepţional şi o persoană extraordinară decât dacă ascultă şi vorbeşte clar

şi empatic, dacă-şi tratează interlocutorii – şi pe sine – cu demnitate şi respect, şi mai ales dacă e onest în privinţa dorinţelor şi capacităţilor proprii, dar şi a limitelor de acţiune. Orice negociere, orice conversaţie, orice moment din viaţă reprezintă o serie de mici conflicte care, dacă sunt bine gestionate, pot da naştere unei frumuseţi creative.

Acceptaţi aceste conflicte.

LECŢIILE CHEIE

Ceea ce nu ştim ne poate sabota, pe noi sau acordurile la care vrem să ajungem. Dacă descoperim însă aceste necunoscute putem modifica radical parcursul unei negocieri şi ajunge la un succes nebănuit.

Găsirea Lebedelor Negre – aceste *necunoscute necunoscute* puternice – este în sine un proces dificil din simplul motiv că nu ştim ce întrebări ar trebui să punem. Pentru că nu ştim care e comoara, nu ştim nici unde ar trebui să săpăm.

Iată câteva dintre cele mai bune tehnici pentru descoperirea – şi exploatarea – Lebedelor Negre. Ţineţi minte că şi interlocutorul ar putea să nu ştie cât de importantă este această informaţie sau că nu ar trebui să o dezvăluie. Continuaţi aşadar să insistaţi, să strângeţi informaţii şi să puneţi întrebări.

Lăsaţi-vă ghidaţi de ceea ce ştiţi – *cunoscutele cunoscute* – fără a fi orbit de ele. Orice caz e o nouă situaţie, aşa că rămâneţi flexibili şi adaptabili. Aduceţi-vă aminte de cazul Griffin: niciun alt răpitor nu mai ucisese un ostatic la termen, dar el a făcut-o.

Lebedele Negre vă înmulţesc pârghiile. Ţineţi minte că există trei feluri de pârghii: pozitive (capacitatea de a oferi cuiva ceea ce-şi doreşte); negative (capacitatea de a face rău cuiva); şi normative (folosirea normelor interlocutorului pentru a-l convinge).

Încercaţi să înţelegeţi „religia” interlocutorului. Analiza perspectivei asupra lumii presupune implicit a trece dincolo de masa negocierii în viaţa afectivă, şi nu

numai, a interlocutorului. Acolo trăiesc Lebedele Negre.

Analizaţi tot ceea ce vă spune interlocutorul. Nu veţi auzi totul de prima dată, aşa că verificaţi din nou. Faceţi schimb de notiţe cu colegii de echipă. Folosiţi oameni care să citească printre rânduri. Ei vor auzi lucrurile care vă vor scăpa.

Exploataţi principiul asemănării. Oamenii sunt mai dispuşi să facă concesii unui om cu care au o afinitate culturală, aşa că încercaţi să aflaţi ce anume le place şi demonstraţi-le că aveţi puncte comune.

De cele mai multe ori, un om care se poartă iraţional sau nebuneşte nu este iraţional sau nebun. Când vă confruntaţi cu o astfel de situaţie încercaţi să aflaţi care sunt constrângerile, dorinţele ascunse şi informaţiile eronate ale interlocutorului.

Staţi faţă în faţă cu interlocutorul. Adesea, după 10 minute de întrevedere personală aflaţi mai multe decât după zile de cercetări. Fiţi foarte atenţi la felul în care comunică verbal şi non-verbal interlocutorul în momentele degajate, anume la începutul şi la finalul sesiunii sau când cineva spune ceva deplasat.

MULŢUMIRI

Această carte nu ar fi fost posibilă fără ajutorul fiului meu Brandon. Brandon s-a implicat în procesul de formulare şi elaborare al acestor idei încă de când am început să predau la Universitatea Georgetown. La început mă ajuta cu înregistrarea video a cursurilor, însă îmi spunea şi cum mă descurc şi care metode funcţionează. La drept vorbind, cred că negociază cu mine de când avea doi ani. Cred că am ştiut asta de când am aflat că se folosea de empatie ca să scape de problemele cu directorul adjunct al liceului. Când l-am cunoscut prima dată pe co-autorul meu genial, Tahl Raz, Brandon a fost de faţă pentru a asigura fluxul de informaţii, în timp ce Tahl le asimila. În prima teleconferinţă cu editorul meu minune, Hollis Heimbouch, Hollis întreba ce rol are Brandon iar Tahl i-a zis că, cu Brandon de faţă, e ca şi cum ar mai fi încă un Chris în

încăpere. Brandon mi-a fost un ajutor de nepreţuit.

Tahl Raz e un om pur şi simplu sclipitor. Oricine scrie o carte despre afaceri fără ajutorul lui nu ajunge nici pe departe cât de sus şi-ar dori. E chiar atât de simplu. Nu-mi vine să cred cât e de inteligent şi cât de repede se prinde. E un adevărat artist al cărţilor despre afaceri, dar şi un om extraordinar.

Steve Ross, agentul meu, e un om integru şi şi-a făcut perfect munca de a sprijini apariţia acestei cărţi. Cunoaşte îndeaproape industria cărţii şi a făcut această carte posibilă. Mă bucur că l-am cunoscut.

Hollis Heimbouch e de vis! Sunt foarte încântat că am avut-o pe ea ca partener la editura Harper Collins şi că a crezut suficient de mult în această carte încât să o cumpere. Mulţumesc, Hollis.

Mulţumesc, Maya Stevenson, că te-ai alăturat echipei noastre la Black Swan şi că ne ajuţi să rămânem împreună. Datorită ţie mergem mai departe.

Sheila Heen şi John Richardson sunt doi oameni uimitori. Ei sunt cei care ne-au deschis drumul, arătându-ne că aceste concepte din lumea negocierilor cu răpitorii pot fi aplicate şi în mediul de afaceri. Sheila mi-a fost profesor la Harvard Law School. Felul în care predă şi caracterul ei m-au inspirat. După doi ani, m-a invitat să predau alături de ea. John mi-a cerut să predau cursul de negociere internaţională de afaceri la Harvard la un an după aceea. El m-a ajutat să trec prin acest proces, ceea ce a condus la numirea mea ca adjunct la Georgetown. În momentele grele, John şi Sheila au fost alături de mine. Fără ei nu ştiu unde aş fi ajuns. Vă mulţumesc amândurora.

Gary Noesner a fost mentorul meu la FBI. El a constituit o adevărat inspiraţie dar şi un suflu de reformă în lumea negocierilor cu răpitorii (cu ajutorul echipei sale de la CNU – Unitatea de Negociere în situaţii de Criză). El m-a susţinut în toate demersurile. Mi-a oferit ocazia de a fi principalul negociator al FBI în răpirile internaţionale.

Puteam să-l sun pe Gary la 5 dimineaţa şi să-i spun că mă sui într-un avion şi în trei ore voi ajunge la faţa locului la o răpire iar el îmi spunea „Du-te”. Sprijinul pe care l-am primit din partea lui a fost constant.

La CNU a alcătuit cea mai bună echipă de negociatori în răpiri din toate timpurile. CNU a atins apogeul cât timp eram acolo. Niciunul dintre noi nu ştia ce şansă aveam. John Flood, Vince Dalfonzo, Chuck Regini, Winnie Miller, Manny Suárez, Dennis Braiden, Neil Purtell şi Steve Romano, sunteţi cu toţi nişte superstaruri. Am învăţat de la voi toţi. Nu-mi vine să cred cât a avut Chuck de îndurat cu mine ca partener. Dennis a fost un mentor şi un bun prieten. Mă certam constant cu Vince şi am reuşit să cresc graţie talentului lui.

Toţi cei din echipa de negociere în situaţii critice din FBI m-au învăţat câte ceva. Vă mulţumesc.

Tommy Corrigan şi John Liguori erau fraţii mei în New York. Am realizat multe lucruri extraordinare împreună. Mă inspiră amintirea lui Tommy Corrigan până în ziua de azi. Am avut onoarea să fiu membru în brigada antiteroristă. Am luptat împotriva răului. Richie DeFilippo şi Charlie Beaudoin mi-au fost de mare ajutor în echipa de negociere în situaţii de criză. Vă mulţumesc amândurora pentru tot ce m-aţi învăţat.

Hugh McGowan şi Bob Louden de la echipa de negociere în răpiri a NYPD mi-au împărtăşit din experienţa lor. Ambii aţi jucat un rol formidabil în lumea negocierilor cu răpitorii. Vă mulţumesc.

Derek Gaunt m-a ajutat foarte mult în zona Washington. Derek ştie de ce. Mulţumesc, Derek. Kathy Ellingsworth şi soţul ei plecat dintre noi Bill au fost prietenii mei dragi care m-au ajutat să-mi verific ani de-a rândul ipotezele. Le sunt recunoscător pentru sprijin şi prietenie.

Tom Strentz este naşul programului de negociere în situaţii de răpire şi de criză al FBI-ului şi mi-a fost un prieten de nădejde. Nu-mi vine să cred că încă-mi mai

răspunde la telefon.

Studenţii mei de la Georgetown şi USC mi-au dovedit în mod constant că aceste idei funcţionează în orice mediu. Nu puţini au fost cei cărora li s-a tăiat răsuflarea când m-am uitat la ei şi le-am zis „Am nevoie de o maşină în 60 de secunde sau îmi moare ostaticul”. Mulţumesc că aţi venit cu mine. Georgetown şi USC au fost două locuri fantastice în care am predat. Ambele instituţii respectă cele mai înalte standarde academice şi urmăresc succesul studenţilor.

Ostaticii şi familiile lor care mi-au permis să încerc să-i ajut în momentele lor cele mai negre sunt nişte oameni binecuvântaţi. Sunt recunoscător că unii dintre voi îmi mai permiteţi să rămân în legătură cu voi. Înţelepciunea universului care a decis că trebuie să treceţi prin aşa ceva nu o pot înţelege. Am fost însă binecuvântat să vă cunosc. (Am nevoie de orice ajutor.)

PREGĂTIREA PRIMULUI TABEL DE NEGOCIERE

Negocierea e o investigaţie psihologică. Puteţi căpăta o anume încredere în acest proces de investigaţie făcând un simplu exerciţiu de pregătire pe care-l recomand tuturor clienţilor noştri. Acest exerciţiu constă în linii mari în întocmirea unei liste a instrumentelor esenţiale pe care consideraţi că le veţi folosi, cum ar fi etichetările şi întrebările calibrate, adaptate în funcţie de contextul concret al negocierii respective.

În momentele de maximă intensitate nu trebuie să vă ridicaţi la înălţimea momentului, trebuie să aterizaţi pe cea mai înaltă treaptă de pregătire.

Înainte de a aprofunda acest exerciţiu se impune un avertisment: unii experţi în negociere au un fetiş pentru pregătiri care este atât de înrădăcinat încât îi sfătuiesc pe oameni să urmeze un scenariu cu etape concrete şi precise ale negocierii, şi cu o formă exactă a felului în care se va concretiza un acord. Acum că aţi citit cartea, veţi înţelege de ce această metodă e o prostie. Nu doar că o astfel de abordare vă va face mai puţin agili şi creativi la masa de

negociere, ci veţi deveni şi mai susceptibili de a cădea victimă celor agili şi creativi.

ANEXA

Pe baza experienţelor companiei mele, cred că o pregătire bună iniţială înainte de orice negociere generează un randament de cel puţin 7 la 1 în ceea ce priveşte timpul economisit, care altminteri ar trebui petrecut renegociind acordurile sau lămurind felul în care ele ar trebui implementate.

În industria de divertisment, există un singur document care rezumă un produs în scopul publicităţii şi vânzării pe care îl denumesc „tabelul unu”. Pe baza aceloraşi principii, vrem să elaborăm un „tabel unu” al negocierii care să rezume instrumentele pe care le vom aplica.

Acesta se va compune din cinci secţiuni scurte

SECŢIUNEAI: OBIECTIVUL

Gândiţi-vă la scenariile optimiste şi pesimiste dar notaţi doar un obiectiv concret care reprezintă scenariul optim.

Experţii în negociere vă recomandă de regulă să vă pregătiţi compunând o listă: suma finală; ce vă doriţi cu adevărat; cum să obţineţi acest rezultat şi cum să contraziceţi argumentele interlocutorului.

Această pregătire dă greş pe mai multe planuri, însă. Ea demonstrează o lipsă de imaginaţie şi conduce la o dinamică previzibilă de tocmeală, de oferte/contraoferte/hai să ne întâlnim la mijloc. Veţi obţine unele rezultate, dar ele vor fi adesea mediocre.

Tema centrală a dinamicii tradiţionale de pregătire – dar şi călcâiul lui Ahile al acestei strategii – o reprezintă conceptul BATNA.

Roger Fisher şi William Ury au născocit termenul în cartea de succes *Getting to Yes*, apărută în 1981. El înseamnă *Best Alternative To a Negoţiated Agreement, cea mai bună alternativă la un acord negociat*. În esenţă, acest concept defineşte cea mai bună variantă pe care o aveţi la

dispoziţie dacă negocierea dă greş. Ultima soluţie. Să zicem că sunteţi într-un târg auto şi încercaţi să vă vindeţi maşina BMW seria 3, model mai vechi. Dacă aveţi deja o ofertă scrisă pentru suma de 10.000 de dolari din partea altui cumpărător, pentru voi acea ofertă reprezintă BATNA.

Problema cu BATNA e că-i face pe negociatori să ţintească jos. Cercetătorii au constatat că oamenii au o capacitate limitată de a-şi păstra concentrarea în situaţii complexe, stresante, aşa cum sunt negocierile. Prin urmare, odată ce negocierea demarează, avem tendinţa să ne îndreptăm către punctul care are cea mai mare însemnătate psihologică pentru noi.

În acest context, a ne face din BATNA o obsesie înseamnă că pentru noi devine ţinta, definind astfel limita superioară a pretenţiilor noastre. După ce am petrecut ore gândindu-ne la BATNA, vom fi dispuşi să facem concesii pentru tot ce depăşește această limită.

E drept că dacă nu facem oferte ridicole, suntem văzuţi în primă fază mai bine. Respectul de sine constituie un factor uriaş în negociere, iar majoritatea oamenilor îşi aleg nişte obiective modeste pentru a-l proteja. E mai uşor să obţii victoria când ai aşteptări scăzute. De aceea, numeroşi experţi în negociere spun că mulţi oameni care au obiectivul ca ambele părţi să câştige ceva au de fapt o mentalitate „de pămpălăi”. Un negociator pămpălău se concentrează asupra limitei proprii, şi acolo va şi ajunge.

Aşa că dacă BATNA nu e ideea centrală, care ar trebui să fie?

Le spun clienţilor că ar trebui să se gândească la rezultatele extreme atunci când se pregătesc: nu doar cele bune *dar şi* cele rele. Dacă le anticipaţi pe ambele, puteţi fi gata de orice. Aşa că trebuie să ştiţi ce nu puteţi accepta şi să aveţi o oarecare noţiune în privinţa rezultatului optim, fără a uita însă că interlocutorul vă mai poate oferi şi alte informaţii, fiind foarte posibil ca rezultatul optim să fie mai bun decât aţi putea crede iniţial.

Ţineţi minte că nu trebuie să fiţi atât de îndârjiţi în a

obţine ceea ce vreţi încât să nu acceptaţi ceva şi mai bun. Odată ce deveniţi flexibili veţi porni în negociere cu o abordare câştigătoare.

Să zicem că vindeţi nişte boxe vechi pentru că vreţi să strângeţi 100 de dolari pe care să-i folosiţi la cumpărarea unora noi. Dacă vă concentraţi asupra acestui minim de 100 de dolari, veţi respira uşuraţi dacă vi se oferă această sumă şi cu asta veţi rămâne. Dacă aţi şti că într-un magazin second hand se vând cu 140 de dolari, aţi putea urmări să obţineţi o sumă de 150, fiind însă deschişi şi către rezultate şi mai bune.

Deşi încerc să ofer o oarecare siguranţă clienţilor mei printr-o structură şi îi sfătuiesc să se gândească la un interval de variante între cele mai bune şi cele mai rele, când vine vorba despre ceea ce trebuie să treceţi pe tabelul unu, sfatul meu este să treceţi doar obiectivul optim, deoarece vă va motiva şi vă va concentra capacităţile psihologice, condiţionându-vă să credeţi că aveţi de-a face cu o „pierdere" în orice situaţie în care vă găsiţi sub acel obiectiv. După decenii de studii în domeniul setării de obiective, a devenit clar că oamenii care-şi aleg obiective concrete, dificile dar realizabile obţin mai mult decât cei care nu-şi setează obiective sau care urmăresc doar să se descurce cum pot.

Pe scurt: oamenii care au aşteptări mai mari (pe care le şi formulează ca atare) obţin mai mult.

Iată cei patru paşi pentru definirea unui obiectiv:

Alegeţi un obiectiv optimist, dar rezonabil şi definiţi-l cu claritate.

Notaţi-l pe hârtie.

Discutaţi cu un coleg despre obiectiv (astfel va scădea probabilitatea de a renunţa).

Veniţi cu obiectivul scris la negociere.

SECŢIUNEA A II-A: REZUMATUL

Rezumaţi şi notaţi în doar câteva propoziţii datele cunoscute care au condus la negociere.

Va trebui să aveţi despre ce vorbi, dincolo de o

descriere care să susţină dorinţele şi punctul vostru de vedere. Ar trebui să fiţi gata să răspundeţi cu empatie tactică la argumentele interlocutorului. Dacă nu e incompetent, el ar trebui să fie gata să susţină o interpretare a faptelor care-l favorizează.

Încercaţi să fiţi pe aceeaşi lungime de undă de la bun început.

Trebuie să cunoaşteţi terenul înainte de a începe să vă mişcaţi. De ce sunteţi acolo? Ce vă doriţi? Ce-şi doresc ceilalţi? De ce?

Trebui să puteţi rezuma o situaţie astfel încât interlocutorul să reacţioneze cu „aşa e". Dacă nu vă oferă acest răspuns, undeva aţi greşit.

SECŢIUNEA A III-A: ETICHETĂRILE/AUDITUL ACUZAŢIILOR

Pregătiţi trei până la cinci etichetări pentru a efectua un audit al acuzaţiilor.

Anticipaţi felul în care interlocutorul vostru percepe datele pe care tocmai le-aţi rezumat. Alcătuiţi o listă scurtă a acuzaţiilor pe care vi le-ar putea aduce, oricât de ridicole sau de nedrepte ar fi. Transformaţi apoi fiecare acuză într-o listă cu maxim cinci etichetări şi exersaţi puţin rostirea lor.

Am lăsat spaţii goale pentru ca această listă să poată fi folosită în aproape orice context pentru a extrage informaţii de la interlocutorul vostru sau a demonta o acuzaţie:

Se pare că ţineţi la

Se pare că nu vă place

Se pare că preţuiţi

Se pare că cu devine mai uşor.

Se pare că evitaţi să

Ca exemplu, dacă încercaţi să renegociaţi închirierea apartamentului pentru a-l subînchiria, dar ştiţi că proprietarul se opune, aţi putea eticheta sub forma „Se pare că nu vă plac subchiriaşii" sau „Se pare că vreţi să aveţi chiriaşi stabili".

SECŢIUNEA A IV-A: ÎNTREBĂRILE CALIBRATE

Pregătiţi trei până la cinci întrebări calibrate care să arate ce preţuiţi şi ce preţuieşte interlocutorul şi să puteţi identifica factorii care ar putea submina înţelegerea.

Negociatorii eficienţi nu se opresc la poziţia afirmată de interlocutor (*ce* anume cere cealaltă parte) şi analizează motivaţiile acestuia (ce anume îi determină să-şi dorească, ce-şi doresc). Motivaţiile sunt cele care-i fac să se teamă şi cele la care speră sau pe care chiar tânjesc să le obţină.

Pare simplu să ne dăm seama ce anume constituie un motiv de îngrijorare pentru interlocutor, însă aşteptările primare în privinţa negocierii ne împiedică adesea în acest demers. Majoritatea pornim de la premisa că nevoile celuilalt sunt în conflict cu ale noastre. Avem tendinţa să ne îngustăm câmpul vizual la propriile probleme uitând că şi interlocutorul nostru are propriile lui probleme, izvorâte din felul lui individual de a percepe lumea. Negociatorii de succes reuşesc să ignore aceşti ochelari de cal, fiind tot timpul curioşi să afle ce motivează *cu adevărat* interlocutorul.

Autoarea seriei de cărţi Harry Potter J.K. Rowling are un citat excelent care rezumă acest concept: „Trebuie să acceptaţi realitatea celorlalţi. Credeţi că acea realitate se supune negocierii, că ar trebui să se conformeze spuselor voastre. Trebuie să acceptaţi că şi ei sunt la fel de reali ca şi voi; trebuie să acceptaţi că nu sunteţi Dumnezeu”.

În aproape orice situaţie, veţi găsi un grup restrâns de întrebări de tip „cum” şi „ce” pe care le puteţi folosi. Iată câteva dintre ele:

Ce încercăm să obţinem?

Cum se justifică acest lucru?

Care este problema de bază aici?

Cum afectează acest lucru situaţia în general?

Care este cea mai mare provocare cu care vă confruntaţi?

Cum se potriveşte acest lucru cu obiectivul?

ÎNTREBĂRI PRIN CARE PUTEŢI IDENTIFICA EVENTUAL OBSTACOLE DE DINCOLO DE MASA NEGOCIERILOR

Atunci când implementarea acordului se face cu concursul mai multor oameni, trebuie neapărat să obţineţi sprijinul lor. Va trebui să vă ajustaţi întrebările calibrate pentru a putea identifica şi scoate la iveală motivaţiile celor aflaţi în afara mesei de negociere, printre care se numără:

Cum afectează acest acord restul echipei dumneavoastră?

Cât de dispuşi sunt oamenii care nu sunt prezenţi la această conversaţie să se conformeze?

Care sunt principalele provocări pentru colegii dumneavoastră în acest domeniu?

ÎNTREBĂRI PENTRU IDENTIFICAREA ŞI DEZAMORSAREA OBSTACOLELOR ÎN CALEA UNUI ACORD

Influenţa internă în negociere e adesea în mâinile persoanelor care se mulţumesc cu situaţia existentă. Dacă lucrurile se schimbă, vor avea senzaţia că nu-şi fac treaba cum trebuie, într-o astfel de negociere dilema voastră va fi cum să-i faceţi să se simtă bine şi după producerea schimbării.

Veţi fi tentaţi să vă concentraţi asupra aspectului monetar, însă lăsaţi-l deocamdată deoparte. Un procentaj surprinzător de mare de negocieri se axează pe aspecte nemonetare. O negociere presupune adesea conservarea respectului de sine, statutului, autonomiei, precum şi alte nevoi nemonetare.

Gândiţi-vă la pierderea pe care o percepe interlocutorul vostru. Nu uitaţi niciodată că o pierdere provoacă o durere de două ori mai puternică decât un câştig de aceeaşi mărime.

Spre exemplu, interlocutorul vostru ar putea ezita să instaleze noul program de contabilitate de care are nevoie (şi pe care voi îl vindeţi) pentru că nu vrea să dea greş

înaintea evaluării anuale de performanţă pe care o va avea peste patru luni, în loc să scădeţi preţul, puteţi să vă oferiţi să-i impresionaţi şeful, dându-i şi lui siguranţa de care are nevoie, garantând că programul poate fi instalat în 90 de zile.

ÎNTREBĂRI CARE POT FI FOLOSITE PENTRU IDENTIFICAREA OBSTACOLELOR ÎN CALEA ACORDULUI

Cu ce anume ne confruntăm?

Care este cea mai mare provocare pentru dumneavoastră?

Cum afectează încheierea acordului cu noi situaţia dumneavoastră?

Ce se întâmplă dacă nu luaţi nicio măsură?

Cât vă costă să nu luaţi nicio măsură?

Cum respectă această înţelegere valorile companiei dumneavoastră?

E adesea foarte eficient să puneţi aceste întrebări grupate câte două sau trei deoarece sunt suficient de asemănătoare şi vor ajuta interlocutorul să se gândească la acelaşi lucru din trei unghiuri diferite.

Orice situaţie are particularităţile ei, desigur, însă alegând combinaţia potrivită de întrebări calibrate veţi face interlocutorul să dezvăluie informaţii despre ceea ce-şi doreşte şi ceea ce îi trebuie, făcându-l în acelaşi timp să vadă lucrurile din punctul vostru de vedere.

Fiţi gata să răspundeţi cu etichetări atunci când vă răspund la întrebările calibrate.

Având etichetările pregătite veţi putea repeta rapid răspunsurile interlocutorului, ceea ce-l va face să vă dea informaţii noi şi mai multe amănunte. Din nou, iată câteva etichetări cu spaţii pe care le puteţi umple şi pe care le puteţi folosi fără să staţi prea mult pe gânduri:

Se pare că e important.

Se pare că credeţi că compania mea e singura care poate să

Se pare că vă preocupă faptul că

SECŢIUNEA A V-A: OFERTE NEMONETARE

Pregătiţi o listă de elemente nemonetare aflate la dispoziţia interlocutorului pe care le consideraţi valoroase.

Întrebaţi-vă: „Ce ne-ar putea oferi care să ne convingă să facem asta aproape pe gratis?” Amintiţi-vă de povestea despre barou, pe care v-am spus-o acum câteva capitole: interesul interlocutorului era să mă plătească cât mai puţin ca să se asigure că face o impresie bună asupra consiliului de administraţie.

Am găsit soluţia ca ei să mă plătească publicând un articol despre mine în revista lor. Pentru ei costul era foarte scăzut, iar pe mine mă ajuta foarte mult.

Pentru mai multe informaţii despre compania mea, The Black Swan Group, sau orice alte informaţii ori sfaturi pe care vi le putem furniza despre negociere, sau pentru a lua legătura cu mine pentru a vorbi în faţa companiei voastre, accesaţi vă rog pagina noastră de internet www.blackswanită.com.

NOTE

CAPITOLUL 1: NOILE REGULI

1. Robert Mnookin, *Bargaining with the Devil*: *When to Negoţiate, When to Fight*, Simon & Schuster, New York, 2010.

2. Roger Fisher şi William Ury, *Getting to Yes*: *Negoţiating Agreement Without Giving* în Houghton Mifflin, Boston, 1981.

3. Daniel Kahneman, *Thinking*, *Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York, 2011.

4. Philip B. Heymann şi Departamentul de Justiţie al Statelor Unite, *Lessons of Waco*: *Proposed Changes în Federal Law Enforcement*, U.S. Departament of Justice, Washington, 1993.

CAPITOLUL 2: FII O OGLINDĂ

1. George A. Miller, „The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information”, *Psychological Review* 63, no. 2, pp. 81 – 97, 1956.

CAPITOLUL 3: NU EMPATIZAŢI CU DUREREA

CELORLALŢI, DAŢI I UN NUME

1. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert, şi Un Hasson, „Speaker – Listener Neural Coupling Underlies Successful Communication”, Proceedings of the National Academy of Sciences of USA 107, nr. 32, pp. 14425 – 30, 10 august 2010.

CAPITOLUL 4 FERIŢI-VĂ DE „DA”, STĂPÂNIŢI! PE „NU”.

1. Jim Camp, *Start with NO*: *The Negoţiating Tools That the Pros Don't Want You to Know*, Crown Business, New York, 2002.

CAPITOLUL 6: MODIFICAŢI!! REALITATEA

1. Herb Cohen, *You Can Negoţiate Anything*, Lyle Stuart, Secaucus, NJ, 1980.

2. Antonio R. Damasio, *Descartes*' *Error*: *Emotion, Reason, and the Human Brain*, Quill, New York, 2000.

3. Jeffrey J. Fox, *How to Become a Rainmaker*: *The People Who Getand Keep Customers*, Hyperion, New York, 2000.

4. Daniel Ames and Malia Mason, „Tandem Anchoring: Informaţionaland Politeness Effects of Range Offers în Social Exchange”, *Journal of Personality and Social Psychology* 108, no. 2, pp. 254 – 74, februarie 2015.

CAPITOLUL 7: CREAŢI ILUZIA CONTROLULUI

1. Kevin Dutton, *Split-Second Persuasion*: *The Ancient Art and New Science of Changing Minds*, Houghton Mifflin Harcourt, Boston, 2011.

2. Dhruv Khullar, „Teaching Doctors the Art of Negotiation”, *New York Times*, 23 ianuarie, 2014, http://well. blogs. nytimes.com, /2014/01/23/teaching-doctorsthe-art-of-negotiation/, accesat la 4 septembrie 2015.

CAPITOLUL 8: GARANŢIA ÎNDEPLINIRII

1. Albert Mehrabian, *Silent Messages*: *Implicit Communication of Emotions and Attitudes*, a doua ediţie, Wadsworth, Belmont, 1981.

Albert Mehrabian, *Nonverbal Communication*,

Aldine-Atherton, Chicago, 1972.
2. Lyn M. Van Swol, Michael T. Braun, şi Deepak Malhotra, „Evidence for the Pinocchio Efect: Lingvistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths”, *Discourse Processes* 49, no. 2, pp. 79 – 106, 2012.
CAPITOLUL 9 NEGOCIAT! DUR
1. Gerald R. Williams, *Legal Negotiations and Settlement*, West, St. Paul, 1983.
2. Marwan Sinaceur şi Larissa Tiedens, „Get Mad and Get More than Even: The Benefits of Anger Expressions în Negotiations”, *Journal of Experimental Social Psychology* 42, no. 3, pp. 314 – 22, 2006.
3. Daniel R. Ames şi Abbie Wazlawek, „Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, no. 6, pp. 1-16, 2014.
CAPITOLUL 10 GĂSIŢI LEBĂDA NEAGRĂ
1. Nassim Nicholas Taleb, *Fooled by Randomness*: *The Hidden Role of Chance în Life and in the Markets*, Random House, New York, 2001.
2. Nassim Nicholas Taleb, *The Black Swan*: *The Impact of the Highly Improbable*, Random House, New York, 2007.
3. Ellen J. Langer, Arthur Blank, şi Benzion Chanowitz, „The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action:
The Role of Placebic Information in Interpersonal Interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology* 36, no. 6, pp. 635 – 42, 1978.
DESPRE AUTOR
CHRIS VOSS este unul dintre cei mai renumiţi practicanţi şi profesori în domeniul negocierii din lume. A înfiinţat şi este partener principal al The Black Swan Group, o firmă de consultanţă care oferă cursuri şi consiliere companiilor din Fortune 500 în situaţii complexe de negociere. Voss a predat la mai multe facultăţi de profil economic, printre care Marshall School of Buşinees de la

Universitatea California de Sud, McDonough School of Business de la Universitatea Georgetown, Universitatea Harvard, Sloan School of Management de la MIT şi Kellogg School of Management de la Universitatea Northwestern, printre altele. Autorul vă invită să accesaţi pagina de internet a companiei la adresa www.blackswanită.com

TAHL RAZ descoperă concepte geniale şi poveşti extraordinare care alimentează schimbarea şi creşterea oamenilor şi organizaţiilor. Este jurnalist premiat şi coautor al bestsellerului *Never Eat Alone*. Când nu face cercetare sau scrie, el oferă consultanţă directorilor şi ţine cursuri despre forţele care transformă lumea nouă a muncii, fiind consultant editorial al mai multor companii naţionale. Cititorii îi pot scrie la adresa trtahiraz.com şi pot vizita pagina lui de internet, www. tahiraz.com.